



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 18-21 de noviembre de 2024

---

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 7 de noviembre de 2024

WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1

Original: inglés

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

Para aprobación

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

---

## Plan de Gestión del PMA para 2025-2027

---

### Coordinadores del documento:

Sr. R. van der Zee  
Jefe de Finanzas  
Correo electrónico: [robert.vanderzee@wfp.org](mailto:robert.vanderzee@wfp.org)

Sra. W. Bigham  
Directora  
Servicio de Planificación, Presupuestación y  
Presentación de Informes  
Correo electrónico: [wendy.bigham@wfp.org](mailto:wendy.bigham@wfp.org)

## Índice

<b>Proyecto de decisión</b>	<b>3</b>
<b>Resumen</b>	<b>7</b>
<b>Sección I: Introducción</b>	<b>12</b>
<b>Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos</b>	<b>19</b>
<b>Sección III: Contexto programático</b>	<b>28</b>
<b>Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales</b>	<b>42</b>
<b>Sección V: Planes de seguro</b>	<b>71</b>

## Anexos para la web:

<b>Anexo I –</b>	<b>Organigrama, presupuesto básico, resultados de gestión, indicadores clave de las realizaciones y prioridades transversales del PMA</b>
<b>Anexo II –</b>	<b>Cuadros relativos al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas</b>
<b>Anexo III –</b>	<b>Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental</b>
<b>Anexo IV –</b>	<b>Invertir en la movilización de fondos de particulares</b>
<b>Anexo V –</b>	<b>Fondos fiduciarios y cuentas especiales</b>
<b>Anexo VI –</b>	<b>Metas de alto nivel, costo por beneficiario y detalles adicionales sobre las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional</b>
<b>Anexo VII –</b>	<b>Plan de trabajo de la función de evaluación para 2025-2027</b>
<b>Anexo VIII –</b>	<b>Terminología y siglas</b>

## Proyecto de decisión\*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2025-2027 (documento WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1), la Junta:

- i) *observa* que la consignación para el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (consignación AAP) para 2025 se basa en el supuesto de alcanzar un nivel de financiación de 8.000 millones de dólares EE. UU. en 2025 (la “previsión global de contribuciones”);
- ii) *toma nota* de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2025, por valor de 16.900 millones de dólares, y del plan de ejecución provisional para 2025, por valor de 8.800 millones de dólares, tal como se indica en la sección III del Plan de Gestión para 2025-2027;
- iii) *aprueba* para 2025 una consignación AAP de 480 millones de dólares, que se distribuirá de la manera siguiente:
 

estrategia y orientación	109,5 millones de dólares
servicios en apoyo de las operaciones	239,2 millones de dólares
gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	131,3 millones de dólares
<b>Total</b>	<b>480,0 millones de dólares</b>
- iv) *autoriza* a la Directora Ejecutiva, en caso de que se produzca un incremento de la previsión global de contribuciones de al menos 300 millones de dólares, a aumentar la consignación AAP en una proporción que no supere el 2 % de dicho incremento, y en todos los demás casos insta y autoriza a la Directora Ejecutiva a reducir la consignación AAP 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) *supra*;
- vi) *aprueba* asimismo para 2025 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*:
  - a) el proyecto del PMA de autoasegurar todos los planes de seguro de salud a partir del 1 de enero de 2026, y
  - b) el proyecto del PMA de ampliar la cobertura del fondo de autoseguro para las operaciones (el “plan de seguro cautivo”) a fin de incluir los riesgos financieros, los riesgos relativos a los bienes y los riesgos emergentes y de difícil cobertura por medio de seguros comerciales;

---

\* 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 152,4 millones de dólares, con los siguientes fines específicos:
- a) *reponer* la Cuenta de Respuesta Inmediata con un monto de 75 millones de dólares a fin de aumentar los fondos disponibles para realizar asignaciones con cargo a dicha cuenta;
  - b) *financiar* iniciativas institucionales de importancia fundamental con un monto de 30,4 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General, repartidos de la siguiente manera:
    - i. 3,0 millones de dólares para el segundo año de la iniciativa denominada "*Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad*", orientada a fortalecer el seguimiento y mejorar la gestión de la identidad de los beneficiarios mediante la aplicación de un sistema digital de seguimiento de los productos y de normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie, así como de actividades de seguimiento a distancia de los productos y efectos;
    - ii. 5,1 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración denominada "*Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público*", cuyo objetivo es respaldar la adopción de nuevas normas de contabilidad garantizando que las políticas y los modelos de contabilidad institucionales sean revisados, que se apliquen nuevos procedimientos operacionales, que los sistemas de información puedan satisfacer los requisitos en materia de contabilidad y presentación de informes y que el personal disponga de las competencias y los conocimientos necesarios;
    - iii. 5,1 millones de dólares para una nueva iniciativa de tres años de duración denominada "*Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas*", que tiene por objeto diversificar la financiación y, al mismo tiempo, preservar y ampliar las asociaciones actuales del PMA y su reputación como asociado preferente, dando a las oficinas en los países los medios de ampliar la financiación de que disponen al aumentar su capacidad para encontrar y entablar asociaciones nuevas y diferentes;
    - iv. 5,1 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración denominada "*Deber de cuidado e inclusión*", que tiene como objetivo conciliar el compromiso asumido por el PMA con el deber de cuidado y su enfoque de "permanecer sobre el terreno y cumplir el propio cometido", velando por que el Programa siga siendo ágil y eficaz en los entornos de alto riesgo y, al mismo tiempo, respete las normas establecidas de bienestar, inclusión en el lugar de trabajo y protección y seguridad;
    - v. 11,0 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración denominada "*Integración digital y modernización*", cuyo fin es modernizar e integrar la infraestructura informática y digital del PMA para mejorar la eficiencia operacional y adecuar la infraestructura tecnológica —incluida la relativa a la planificación de los recursos institucionales, los sistemas de datos, los sistemas de nómina y la inteligencia artificial— a los fines estratégicos del Programa, y
    - vi. 1,1 millones de dólares para el último año de la iniciativa denominada "*Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia*", que abarca actividades encaminadas a garantizar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la reforma del sistema de

las Naciones Unidas para el desarrollo, participar en ella, alcanzar sus objetivos y liderarla, así como desarrollar un modelo de prestación y financiación de servicios compartidos;

- c) *asignar* un monto de 20 millones de dólares para financiar los costos excepcionales relacionados con la gestión de las reducciones de personal previstas con el fin de adaptar la plantilla a las necesidades operacionales y a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo;
  - d) *invertir* un monto de 20 millones de dólares en el modelo de movilización de fondos de particulares, en el entendimiento de que la Junta recibirá información de antecedentes adicional acerca de dicho modelo y de su eficacia antes de que en el próximo Plan de Gestión se presenten para aprobación otras inversiones, y
  - e) *asignar* un monto de 7 millones de dólares al nuevo fondo de autoseguro de salud para ampliar el plan de autoseguro de salud.
- ix) *aprueba* un nivel objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata de 400 millones de dólares para 2025, acorde con el nivel de 2024, y
- x) *aprueba* el plan de trabajo y las prioridades de la función de evaluación para 2025-2027 que se presentan en el anexo VII.



# Plan de Gestión del PMA para 2025-2027

RESEÑA

Contexto



Presupuesto institucional



- ### Prioridades presupuestarias
- Mantener la fortaleza del PMA en materia de **intervención en casos de emergencia** y, al mismo tiempo, prestar más atención en los programas al fomento de la resiliencia y la adaptación al cambio climático.
  - Garantizar el **deber de cuidado** de los empleados del PMA, entre otras cosas mediante la excelencia en la gestión del personal y promoviendo un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo.
  - Diversificar y ampliar la **base de recursos**, entre otras cosas, mediante el establecimiento de asociaciones con el sector privado, organizaciones multilaterales y Gobiernos anfitriones y donantes, y la utilización de mecanismos de financiación innovadores.
  - Materializar los beneficios de las **iniciativas de reforma** para lograr aumentos de eficiencia y eficacia y destinar más recursos a las actividades de primera línea.



- ### Ampliación de los planes de autoseguro
- Autoseguro para las operaciones**  
 a fin de ampliar el ámbito de aplicación del fondo de autoseguro para las operaciones (el plan de seguro cautivo) a fin de incluir:
    - riesgos financieros
    - riesgos relativos a los bienes
    - riesgos emergentes y de difícil cobertura
  - Autoseguro médico**  
 para autoasegurar todos los planes de seguro médico a partir del 1 de enero de 2026.  
**7 millones de dólares** como capital para ampliar el plan de seguro médico.



↓ X % Porcentaje de disminución con respecto a la Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026.

## Resumen

### Introducción

El mundo sigue enfrentándose a unos niveles alarmantes de inseguridad alimentaria provocados por los conflictos, las crisis climáticas y las perturbaciones económicas, y agravados por los déficits críticos de financiación para la acción humanitaria. En 2023, 757 millones de personas sufrían inseguridad alimentaria crónica en todo el mundo, mientras que en 2024, según las estimaciones, 309 millones de personas padecen inseguridad alimentaria aguda en 71 países en los que el PMA realiza operaciones y sobre los que se dispone de datos. Asimismo, el retraso del crecimiento y la emaciación siguen afectando a un número considerable de niños menores de 5 años. Pese a haberse registrado algunas mejoras, el ritmo general de avance sigue siendo insuficiente para alcanzar las metas mundiales fijadas para 2030.

Las perspectivas económicas siguen siendo desfavorables: las proyecciones apuntan a que la tasa de crecimiento mundial se desacelerará hasta situarse en el 3,2 % en 2024 y 2025. Las perturbaciones económicas son una de las causas principales de las crisis alimentarias para la cuarta parte de las personas que sufren inseguridad alimentaria aguda. Las presiones relacionadas con el pago del servicio de la deuda van en aumento, en particular en los países de ingreso bajo, mientras que los precios internacionales de los alimentos deberían disminuir ligeramente, aun manteniéndose por encima de los niveles registrados antes de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19). Las tasas de pobreza en los países de ingreso bajo y en los países afectados por conflictos y violencia siguen siendo superiores a los niveles anteriores a la pandemia.

En el Plan de Gestión del PMA para 2025-2027 se define un enfoque estratégico para afrontar unas circunstancias mundiales cada vez más difíciles. Para responder con agilidad a las necesidades humanitarias inmediatas y alcanzar las metas de resiliencia a largo plazo, el Programa debe prepararse a un empeoramiento del entorno operacional, por lo que habrá que reforzar las medidas de seguridad y mejorar la planificación estratégica para mitigar posibles amenazas. Para ejecutar el Plan de Gestión para 2025-2027 se necesitará una fuerza de trabajo ágil, cualificada y capaz de adaptar sus habilidades y competencias a la evolución del entorno humanitario y de desarrollo. El PMA administrará dicha fuerza de trabajo de una manera que satisfaga las necesidades del organismo y optimice los efectos de su asistencia en las comunidades vulnerables. El acento puesto tanto en la cultura organizacional y la reestructuración orgánica como en que las oficinas en los países estén dotadas de las competencias y los conocimientos adecuados garantizará una ejecución de gran calidad.

Puesto que todo indica que las necesidades humanitarias seguirán superando la financiación disponible, el PMA intensificará sus esfuerzos para reducir esa diferencia por varios medios, por ejemplo, protegiendo, ampliando y diversificando su base de recursos; reduciendo las necesidades en colaboración con terceros, y trabajando de manera más eficiente y eficaz a fin de sacar el máximo partido de los recursos disponibles para sus operaciones de primera línea. Se están haciendo progresos. Por ejemplo, una colaboración más intensa con los países donde se ejecutan los programas ha permitido diversificar más los recursos, lo cual se suma a una colaboración cada vez más intensa con el sector privado. Al mismo tiempo, el PMA ha revisado su enfoque de planificación y dotado a las oficinas en los países de un marco que permite formular planes humanitarios creíbles y priorizados en los que se tiene en cuenta la capacidad de intervención de terceros.

## Contexto de financiación

Después de que en 2022 se recibiera un nivel excepcionalmente alto de contribuciones, la financiación ha disminuido y se supone que se estabilizará en unos niveles similares a los de antes de la pandemia. El PMA espera recibir 8.900 millones de dólares EE. UU. en 2024 y 8.000 millones de dólares en 2025. En un contexto de grandes necesidades, un entorno humanitario complejo y menores niveles de financiación que los obtenidos durante la pandemia de COVID-19, el PMA fortalecerá las asociaciones a fin de lograr un mayor impacto y utilizará un enfoque de tres niveles para proteger, diversificar y ampliar su base de recursos. Esta labor consistirá, entre otras cosas, en mejorar la colaboración y la comunicación con las partes interesadas, poniendo de manifiesto los estrictos criterios de ofrecimiento de garantías aplicados por el PMA; en desplegar mayores esfuerzos para movilizar a donantes del sector privado y a simpatizantes; en seguir estudiando y utilizando soluciones de financiación innovadoras y mecanismos de financiación temática, y en fomentar las asociaciones con los países donde se ejecutan programas.

## Contexto programático

Las necesidades operacionales proyectadas del PMA para 2025 se estiman en 16.900 millones de dólares para prestar asistencia a 123 millones de personas. Esta cifra tiene en cuenta las necesidades humanitarias mundiales derivadas de los alarmantes niveles de hambre y malnutrición, las medidas que deben adoptar otros actores y la capacidad de intervención del Programa.

El plan de ejecución provisional general para 2025, por valor de 8.800 millones de dólares, se basa en las previsiones globales de contribuciones para ese año, que ascienden a 8.000 millones de dólares, en el uso estimado de los saldos netos arrastrados de las contribuciones, por un monto de 500 millones de dólares, y en los ingresos proyectados de 300 millones de dólares por la prestación de servicios. El plan de ejecución representa el 52 % de las necesidades operacionales y permitiría al PMA prestar asistencia a 98 millones de beneficiarios, es decir, el 80 % de los previstos inicialmente.

El PMA seguirá dando prioridad a salvar vidas en situaciones de emergencia. En 2025, la mayor parte de los recursos del plan de ejecución provisional (el 77 %) se destinará a la esfera prioritaria de la intervención ante crisis, en la que se procurará concentrar las operaciones en las zonas donde las necesidades son más acuciantes y donde el impacto pueda ser mayor; simplificar la planificación estratégica por países, y mejorar el apoyo sobre el terreno y las medidas de ofrecimiento de garantías para asegurarse de que la asistencia llegue a las poblaciones más vulnerables de forma rápida y eficaz. La esfera prioritaria de fomento de la resiliencia, a la que corresponde el 20 % de la cartera de actividades del PMA, se concentrará en las áreas en las que el PMA aporta fortalezas comparativas en asociación con terceros. Por último, la labor encaminada a abordar las causas profundas del hambre, que incluye inversiones relativamente pequeñas del PMA que generan grandes beneficios al ayudar a los programas y sistemas nacionales a prestar una asistencia más eficaz a las personas que padecen inseguridad alimentaria, representará el 3 % del plan de ejecución provisional.

Al igual que en años anteriores, las transferencias alimentarias y de base monetaria siguen siendo las principales modalidades de transferencia, ya que en el plan de ejecución provisional de 2025 los alimentos representan el 52 % de los costos totales de transferencia y las transferencias de base monetaria, el 33 %. La proporción de los costos totales de las transferencias correspondientes a las actividades de fortalecimiento de las capacidades del PMA para las personas, las comunidades y los Gobiernos ha aumentado ligeramente al 7 %, en tanto que los costos de las actividades de prestación de servicios se mantendrán en un nivel similar en 2025.



## Apoyo a los programas y operaciones institucionales

El presupuesto de apoyo a los programas y operaciones institucionales se ha fijado en 857,1 millones de dólares, que incluyen 695,2 millones de dólares para actividades básicas, esto es, un 5 % menos que en el plan de utilización del presupuesto AAP de 2024. Para determinar las actividades básicas y las asignaciones presupuestarias propuestas se han tenido en cuenta cuatro prioridades de gestión institucionales que están en consonancia con la visión de la Directora Ejecutiva: mantener la fortaleza del PMA en materia de intervención en casos de emergencia y, al mismo tiempo, prestar más atención en los programas al fomento de la resiliencia y la adaptación al clima; garantizar el deber de cuidado para con los empleados, que se relaciona con la excelencia en la gestión del personal y un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo de conformidad con los valores del PMA; diversificar y ampliar la base de recursos del PMA, entre otras cosas mediante el establecimiento de asociaciones con el sector privado, organizaciones multilaterales y Gobiernos anfitriones y donantes y la utilización de mecanismos de financiación innovadores, y materializar los beneficios de las iniciativas de reforma que generen aumentos de eficiencia y eficacia y permitan destinar más recursos a las actividades de primera línea.

### Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

El presupuesto AAP de 2025 permite financiar el 76 % del presupuesto básico, que abarca las actividades destinadas a prestar apoyo indirecto a las operaciones del PMA. Para 2025 la dirección propone un presupuesto AAP de 480,0 millones de dólares, lo que representa una disminución del 1 % con respecto al plan de utilización de dicho presupuesto en 2024, cifrado en 483 millones de dólares, y una disminución del 15 % con respecto al presupuesto AAP original para 2024.

El presupuesto AAP propuesto se ha elaborado de conformidad con las prioridades de gestión institucionales, los principios rectores y los supuestos de planificación, y responde al deseo de la Directora Ejecutiva de que el presupuesto se racionalice, establezca y ajuste en consonancia con el menor nivel de financiación. Dado el acento puesto en la asignación de recursos a las actividades de primera línea, el presupuesto AAP asignado a las oficinas en los países se mantiene en el mismo nivel que en 2024, con lo que se garantiza que dichas oficinas puedan mantener su estructura básica y cumplir los criterios normativos mínimos vigentes, siendo los despachos regionales y los departamentos de la Sede los que absorben las reducciones presupuestarias.

Se propone, para su aprobación, un presupuesto AAP para 2025 repartido en tres sectores de consignación: estrategia y orientación, que representa el 23 % del presupuesto; servicios en apoyo de las operaciones, con el 50 %, y gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos, con el 27 %. Se registra un aumento del 9 % en el sector de consignación de estrategia y orientación, mientras que los presupuestos para los otros dos sectores de consignación son ligeramente más bajos. En el caso del sector de gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos, a pesar de la ligera disminución en los fondos movilizados, el presupuesto para la gobernanza y las oficinas de supervisión independientes no varía en 2025.

El presupuesto AAP se financia con los importes que se recuperan de las contribuciones destinadas a sufragar los costos de apoyo indirectos. La tasa de recuperación de los costos de apoyo indirectos es aprobada por la Junta Ejecutiva cada año. 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.

## 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 y de la parte no asignada del Fondo General deberían ser superiores a los fijados como objetivo. Por otra parte, ante unas previsiones de contribución de 8.000 millones de dólares para 2025, los ingresos provenientes de la recuperación de los costos de apoyo indirecto deberían ser 17 millones de dólares inferiores al presupuesto AAP propuesto. La utilización de la Cuenta de igualación se limitará a cubrir la diferencia entre dichos ingresos y dicho presupuesto. La dirección propone utilizar la parte no asignada del Fondo General para efectuar desembolsos estratégicos por valor de 152,4 millones de dólares, una cuantía ligeramente inferior a los ingresos en concepto de intereses que se prevé acreditar a la parte no asignada del Fondo General durante 2025.

La dirección propone invertir 30,4 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General en iniciativas institucionales de importancia fundamental que se ajustan a las prioridades institucionales y se han formulado de manera que generen aumentos de eficiencia o de eficacia sostenibles después de que concluya su ejecución. Mediante la asignación propuesta, las iniciativas se financiarían durante todo su período de ejecución, y no solo en 2025, lo que proporcionaría una financiación plurianual fiable hasta su finalización.

Hay nueve iniciativas institucionales de importancia fundamental previstas para 2025: cinco que continúan de 2024 y cuatro nuevas, agrupadas en cinco esferas temáticas. La primera esfera temática engloba las iniciativas relativas a la *rendición de cuentas y el cumplimiento*, a través de las cuales el Programa seguirá reforzando el seguimiento, la gestión de la identidad y el ofrecimiento de garantías, y adoptará nuevas normas de contabilidad. Las iniciativas de la segunda esfera, *asociaciones y movilización de fondos*, tienen por objeto diversificar la financiación, entre otras cosas ayudando a las oficinas en los países a establecer nuevas asociaciones y fortaleciendo los procesos operativos relacionados con estas últimas. Las iniciativas de la tercera esfera, relativa al *personal*, seguirán conciliando el compromiso con el deber de cuidado asumido por el PMA con su enfoque de “permanecer sobre el terreno y cumplir el propio cometido” y apoyarán la búsqueda de la excelencia en la gestión del personal. En la esfera de *tecnología digital*, las iniciativas van dirigidas a modernizar e integrar la tecnología de la información y la infraestructura digital del PMA, incluidos los sistemas de planificación de los recursos institucionales y los sistemas de nómina, a mejorar la arquitectura institucional y de datos y a integrar la inteligencia artificial. Por último, las iniciativas en la esfera de la *innovación y eficiencia* tienen por objeto mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos por medio de la integración, la automatización y la racionalización de procedimientos habilitadores, así como apoyar el desarrollo de un modelo de prestación y financiación de los servicios compartidos.

La dirección propone asignar 75 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General para reponer la Cuenta de Respuesta Inmediata, y recomienda mantener el nivel objetivo de dotación de recursos de 400 millones de dólares en 2025 para responder al aumento probable de la demanda.

Propone también asignar 20 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para financiar costos excepcionales relacionados con la adaptación de la plantilla internacional de categoría profesional con contratos de plazo fijo en función de las consecuencias presupuestarias de la reducción de las previsiones de financiación.

Asimismo, la dirección propone asignar 20 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General para invertirlos en el modelo de movilización de fondos de particulares, que tiene como objetivo diversificar los flujos de ingresos y generar ingresos futuros de ese tipo de donantes. Esos fondos permitirán amplificar el crecimiento de los recursos recabados de particulares, que aportan una mayor proporción de financiación flexible que la base de donantes habituales.

## Planes de seguro

### Ampliación de la cobertura del autoseguro contra riesgos operacionales

El plan de autoseguro para las operaciones, también conocido como “plan de seguro cautivo”, apoya directamente los objetivos programáticos del PMA. Este seguro presenta muchas ventajas en comparación con la contratación de un seguro comercial tradicional. Proporciona una cobertura oportuna y ágil de los riesgos de carácter extraordinario con que se enfrenta el PMA y para los que la oferta existente en los mercados de seguros comerciales suele ser limitada y poco eficiente en función de los costos. El PMA se propone mejorar la cobertura de su plan de seguro cautivo, que hasta ahora se ha utilizado principalmente para asegurar cargamentos, a fin de que responda eficazmente a su perfil de riesgos actuales y emergentes, incluyendo determinados riesgos que hasta ahora no estaban cubiertos en él o solo lo estaban de forma parcial. Entre ellos figuran los riesgos relacionados con las transferencias de base monetaria, otros riesgos financieros, los riesgos relativos a los bienes y los riesgos emergentes y difíciles de asegurar que son cruciales en las operaciones del PMA. Las mejoras propuestas están en consonancia con los objetivos estratégicos del plan de seguro cautivo de gestionar la retención de riesgos, mantener una solvencia y unos requisitos de capital adecuados, respaldar los valores del PMA y ajustarse al marco de gobernanza institucional. El PMA evaluará continuamente los costos y beneficios de cualquier ampliación de los riesgos cubiertos por el plan de seguro cautivo a fin de mantener un equilibrio óptimo entre la retención de riesgos por medio del plan y la transferencia de estos a aseguradores externos.

### Ampliación del autoseguro de salud de los empleados

Los empleados del PMA tienen cobertura de salud gracias a cuatro planes de seguro médico, de los cuales, en la actualidad, solo uno está autoasegurado. El autoseguro es una alternativa eficaz en función de los costos con respecto a la contratación de un seguro comercial tradicional y es habitual en el ámbito de los seguros de salud. En 2023, la Dependencia Común de Inspección examinó los planes de seguro médico en todo el sistema de las Naciones Unidas y observó que los planes de autoseguro suelen ser más baratos y eficientes que los planes de seguro comerciales con fines de lucro. El PMA es una de dos grandes entidades de las Naciones Unidas cuyos planes de seguro de salud no están autoasegurados, a pesar de contar con la masa crítica necesaria para la mancomunación de riesgos. Dado que el contrato de seguro comercial actual expira en diciembre de 2025, el PMA tiene la intención de adoptar un modelo de autoseguro para los cuatro planes de seguro de salud a partir de enero de 2026. Se propone hacer una asignación extraordinaria de 7 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General, que serviría de capital para el fondo de autoseguro de salud.

## Sección I: Introducción

### 1.1 Contexto organizativo

1. El presente Plan de Gestión del PMA, que abarca el período 2025-2027, se enmarca en el contexto definido por el Plan Estratégico para 2022-2025. Este último, en el que se indica que la principal prioridad del PMA es salvar vidas en situaciones de emergencia, se centra en fortalecer la eficiencia y la eficacia de intervención del Programa para satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes con la máxima rapidez y con las modalidades de asistencia, las competencias, las asociaciones y el personal más adecuados. En él también se afirma la importancia de los programas del PMA llevados a cabo con asociados, con los que se contribuye a lograr mejores resultados, se desarrollan los medios de vida y la resiliencia y se fortalecen a nivel nacional los sistemas de preparación y respuesta ante emergencias, la protección social y los sistemas alimentarios.
2. Sin embargo, como se reconoció en el Plan de Gestión para 2024-2026, el PMA opera en un entorno que ha seguido evolucionando considerablemente desde que se redactó el Plan Estratégico, y no solo debido a la guerra en Ucrania y a las secuelas de la pandemia de COVID-19. En 2023 y el primer semestre de 2024, el desfase entre las necesidades mundiales de asistencia humanitaria y los fondos disponibles para hacerles frente se ha ampliado aún más. Desde 2020, el nivel de esas necesidades se ha duplicado con creces<sup>1</sup>, mientras que la financiación humanitaria, después de aumentar hasta alcanzar máximos históricos, se ha contraído hasta volver a los niveles de 2020<sup>2</sup>. Durante el período abarcado por el presente Plan de Gestión, el PMA abordará este desfase mediante la adopción de un enfoque más sistemático para hacer un uso eficiente y selectivo de sus recursos, entre otras cosas mejorando los métodos de establecimiento de prioridades en la asistencia y racionalizando la planificación estratégica por países a fin de atender las necesidades en las esferas en las que el Programa puede tener mayor impacto.
3. El PMA garantizará el apoyo institucional a las operaciones en los países que asignen recursos con carácter prioritario a programas de gran calidad centrados en las personas consideradas más vulnerables. En la fase de planificación, esto significará armonizar mejor los presupuestos, las estrategias y las carteras de actividades de los programas con las capacidades y la financiación disponibles. Para ello habrá que fortalecer el apoyo prestado sobre el terreno a las oficinas en los países en materia de generación de datos empíricos y análisis, y ayudarlas a reformular sus estrategias en consonancia con la evolución del entorno operacional, lo que se plasmará en planes estratégicos para los países (PEP) y planes de ejecución más racionales y fortalecidos. En la fase operacional, el PMA mejorará su capacidad para establecer prioridades en la prestación de la asistencia, ampliando la selección de los beneficiarios basada en datos empíricos con el fin de dirigir la asistencia a las personas más vulnerables. A tal fin, se adoptarán medidas como las siguientes: disponer y mantener medios y recursos que puedan desplegarse para ayudar a las oficinas en los países en sus esfuerzos por mejorar sus prácticas de selección de beneficiarios; incorporar y fortalecer sistemas de selección basados en la vulnerabilidad en todas las intervenciones de emergencia, y fortalecer los vínculos entre las esferas funcionales, entre ellas las de gestión de la identidad, mecanismos comunitarios de retroalimentación y seguimiento. Con este enfoque sistemático, tanto en la fase de planificación como en la operacional, se

---

<sup>1</sup> En el plan de intervención operacional global de junio de 2024 (*Global Operational Response Plan*), el número de personas en situación de inseguridad alimentaria aguda en todo el mundo se estima en 309 millones, lo que representa un aumento de 160 millones de personas en comparación con los niveles anteriores a la pandemia.

<sup>2</sup> El PMA recibió financiación por valor de 8.420 millones de dólares EE. UU. en 2020, 14.170 millones de dólares en 2022 y 8.450 millones de dólares en 2023; a fecha de 15 de julio de 2024, las proyecciones indicaban que recibiría financiación por valor de 8.900 millones de dólares para todo el año 2024.

garantizará que las operaciones en los países puedan mantener programas coherentes y de calidad; además, se reducirá la necesidad de realizar recortes drásticos en el tamaño de las raciones o en el número de beneficiarios con poca antelación.

4. La mejor manera de hacer frente a la magnitud de la demanda de asistencia humanitaria es no solo satisfacer las necesidades humanitarias, sino reducirlas. Sin embargo, la parte de los programas del PMA centrados en reducir estas necesidades para cambiar la vida de las personas —que incluye las actividades relacionadas con el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas del hambre— puede carecer de los recursos y las capacidades necesarios para cumplir el mandato del Programa. Con el fin de demostrar que puede desempeñar una función más importante en la reducción de las necesidades, el PMA generará más datos empíricos sobre los efectos sostenibles y ampliables que puede lograr mediante programas a largo plazo que puedan reproducirse fácilmente. Para ello será necesario seleccionar cuidadosamente los programas que se ejecutarán: el PMA redoblará sus esfuerzos por centrar su labor en las esferas en las que puede tener mayor impacto mediante una ejecución de gran calidad, para lo cual hará mayor hincapié en emplear la integración de los programas y las asociaciones con el fin de multiplicar el impacto de su propia labor. En la medida de lo posible, basará sus planes de intervención en las esferas en las que posee una ventaja comparativa y en las competencias especializadas de sus asociados, y armonizará sus planes con las estrategias nacionales o locales ya existentes.
5. En 2025, el PMA seguirá enfrentándose a un entorno operacional complejo y en deterioro. Los conflictos, los desplazamientos masivos de población, la restricción del espacio humanitario —que incluye la falta de atención a los actores multilaterales— y los fenómenos meteorológicos extremos están complicando el acceso del PMA a las personas que necesitan ayuda. En algunos casos, las injerencias en los programas humanitarios y su desvío para otros fines amenazan con frenar o socavar las operaciones del PMA e incrementar los costos. Con objeto de hacer frente a este desafío, el PMA aprovechará los progresos realizados en 2024 para seguir incorporando de forma sistemática medidas de garantía en todas sus operaciones. A tal fin, se requerirán mayores inversiones y esfuerzos en los países para reforzar la selección de los beneficiarios, la gestión de la identidad, el seguimiento, el rastreo de los productos, la supervisión de los asociados y la gestión de riesgos. Esta labor se rige por una circular de la Directora Ejecutiva que codifica las normas de garantía que todas las operaciones del PMA deben cumplir. Un grupo de 31 oficinas en los países consideradas de alto riesgo en materia de garantías deberá cumplir esas normas o aplicar controles alternativos antes de finales de 2024, mientras que todas las demás oficinas en los países deberán cumplir esas normas antes de finales de 2025. El PMA seguirá invirtiendo en el fortalecimiento de las capacidades para cumplir las normas, en la elaboración de mejores orientaciones y en el ofrecimiento de más herramientas a las oficinas en los países.
6. Además, seguirá invirtiendo en el fomento de la innovación en todo el organismo y ampliará la escala de las innovaciones programáticas que ofrezcan gran potencial para generar ahorros de eficiencia y aumentar el impacto de los programas. Los proyectos piloto y las iniciativas cuya escala se ampliará, entre ellas las del Acelerador de Innovaciones del PMA en Múnich (Alemania), se seleccionarán a través de un proceso más riguroso que se basará no solo en su estado de preparación para su aplicación inmediata, sino también en su pertinencia para el mandato del Programa. Este también aprovechará las oportunidades para llevar a cabo la transformación digital de sus sistemas, como los relativos a las listas de beneficiarios o el rastreo de los productos, y seguir fortaleciendo su eficiencia e interoperabilidad.

7. Gracias al proceso de reestructuración llevado a cabo en 2024, el PMA se ha convertido en un organismo más eficiente y estratégico y más centrado en sus prioridades. La nueva estructura de la Sede del PMA permite orientar mejor los esfuerzos institucionales para maximizar la eficiencia y la eficacia y destinar los escasos recursos disponibles a las actividades de primera línea, donde tendrán un impacto mayor en las personas más necesitadas. Este mismo enfoque se adoptará en la siguiente fase de la reestructuración, que incluye una reconfiguración regional que ya está en curso.
8. La elaboración del Plan Estratégico para 2026-2030 comenzará en septiembre de 2024 y continuará a lo largo de 2025. El proceso de redacción se basará en amplias consultas internas en todo el PMA, que incluirán a los miembros de la Junta Ejecutiva. En el marco de las consultas externas se colaborará estrechamente con las organizaciones no gubernamentales (ONG) asociadas, el sector privado, instituciones financieras internacionales (IFI), el sistema de las Naciones Unidas, las personas a las que presta asistencia el PMA y las comunidades en las que viven.

## 1.2 Contexto mundial

### Situación en materia de seguridad alimentaria

9. El mundo sigue enfrentándose a unos niveles de inseguridad alimentaria sumamente preocupantes, provocados por los conflictos, la crisis climática y las perturbaciones económicas y agravados por el déficit crítico de financiación para la acción humanitaria.
10. Se considera que en 2023 hasta 757 millones de personas en todo el mundo sufrían inseguridad alimentaria crónica. Los niveles de hambre aumentaron en África, donde una de cada cinco personas padece hambre crónica, pero se han mantenido relativamente estables en Asia y han disminuido en la región de América Latina y el Caribe. Pese a que África es la región que registra la mayor prevalencia de hambre crónica, es en Asia donde viven más de la mitad de todas las personas del mundo en esta situación. Con proyecciones que indican que 582 millones de personas seguirán sufriendo subalimentación crónica en 2030, el mundo lleva mucho retraso para poder lograr el objetivo del Hambre Cero antes de que acabe esta década<sup>3</sup>.
11. Aunque se han registrado algunos avances hacia el logro del objetivo de poner fin a todas las formas de malnutrición, son más los países que no van camino de cumplir la mayoría de las metas mundiales en materia de nutrición para 2030 que los que van camino de alcanzarlas. Con 148 millones de niños menores de 5 años afectados por retraso del crecimiento en 2022 —el último año del que se dispone de datos—, la tendencia actual indica que el 19,5 % de los niños sufrirá este problema en 2030, muy por encima de la meta mundial del 13,5 %. En 2022, la emaciación afectó a 45 millones de niños menores de 5 años, y las proyecciones indican que en 2030 su prevalencia superará el 6 %, más del doble de la meta mundial<sup>4</sup>.
12. Se estima que en 2024 habrá 309 millones de personas en situación de inseguridad alimentaria aguda en los 71 países donde el PMA lleva a cabo operaciones y sobre los que se dispone de datos. Aunque los niveles de inseguridad alimentaria en el mundo son ligeramente inferiores a los de 2023, se mantienen muy por encima de los niveles previos a la pandemia, con un incremento de 160 millones de personas desde principios de 2020. Se estima que 45,5 millones de personas se hallan en una situación de inseguridad

---

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), PMA y Organización Mundial de la Salud (OMS). 2024. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Financing to end hunger, food insecurity and malnutrition in all its forms* (versión resumida en español [aquí](#)).

<sup>4</sup> *Ibid.*

alimentaria aguda cuya gravedad alcanza niveles de emergencia o peores y necesitan asistencia de emergencia de forma inmediata para sobrevivir y preservar sus medios de subsistencia<sup>5</sup>.

13. Es probable que entre junio y octubre de 2024 la inseguridad alimentaria aguda se agrave en 18 focos de hambre. Los cinco focos más preocupantes se encuentran en el Estado de Palestina, Haití, Malí, el Sudán y Sudán del Sur<sup>6</sup>.

### Perspectivas económicas

14. Aunque los factores que impulsan las crisis alimentarias suelen estar interrelacionados y reforzarse mutuamente, la causa principal de que una de cada cuatro personas sufra inseguridad alimentaria aguda son las perturbaciones económicas<sup>7</sup>. La economía mundial mantiene un ritmo de crecimiento constante pero lento, con unas tasas previstas del 3,2 % para 2024 y del 3,3 % para 2025, que igualan las de 2023<sup>8</sup>. La tasa de crecimiento mundial prevista para dentro de cinco años es la más baja de los últimos decenios. Entre las razones principales de esta situación cabe destacar los efectos duraderos de la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania, el escaso crecimiento de la productividad y la creciente fragmentación geoeconómica, todo ello agravado por los elevados costos de la deuda y las escasas medidas de estímulo fiscal adoptadas<sup>9</sup>.
15. Las presiones relacionadas con el servicio de la deuda plantean un reto cada vez mayor, que pone en peligro la inversión en las personas y el crecimiento sostenible. Los reembolsos anuales de la deuda de los países de ingreso bajo están aumentando rápidamente y ascenderán a más de 60.000 millones de dólares EE. UU. en 2024 y 2025, el triple de la media de 2010-2020<sup>10</sup>. El 54 % de los países de ingreso bajo y el 16 % de los mercados emergentes ya están en situación de sobreendeudamiento o corren un alto riesgo de estarlo<sup>11</sup>.
16. Ante el aumento de la oferta y el debilitamiento del fenómeno de El Niño, se prevé que los precios internacionales de los alimentos disminuyan un 6 % en 2024 y un 4 % en 2025, aunque se mantendrán muy por encima de los niveles anteriores a la pandemia. Han aumentado sobre todo los riesgos de alza de los precios, ya que la posible escalada regional de la guerra en Gaza podría afectar al suministro de energía<sup>12</sup>. Se supone que la inflación general disminuirá en todo el mundo. En los países en desarrollo de ingreso bajo, se prevé que descienda hasta un 12 % en 2025 (un nivel que sigue siendo elevado), frente al 18 % de 2023<sup>13</sup>.
17. A nivel mundial, las tasas de pobreza siguen una trayectoria descendente y rondan los niveles anteriores a la pandemia. Sin embargo, en los países de ingreso bajo y en los afectados por situaciones de fragilidad, conflicto y violencia, las tasas de pobreza son más

---

<sup>5</sup> PMA. 2024. *WFP Global Operational Response Plan 2024 – Update #11*. Los datos relativos a los niveles de emergencia se basan en una actualización interna de septiembre de 2024.

<sup>6</sup> FAO y PMA. 2024. *Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity, June to October 2024 outlook*.

<sup>7</sup> Red de Información sobre Seguridad Alimentaria (FSIN) y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*.

<sup>8</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI). 2024. *Actualización de perspectivas de la economía mundial*, julio de 2024.

<sup>9</sup> FMI. 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

<sup>10</sup> FMI. 2024. *Cómo aliviar las presiones del servicio de la deuda externa en los países de ingreso bajo*.

<sup>11</sup> FMI. 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

<sup>12</sup> Banco Mundial. 2024. *Commodity Markets Outlook, April 2024*.

<sup>13</sup> FMI. 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

elevadas que en 2019 y entre 2022 y 2023 incluso se produjo un aumento moderado de la misma<sup>14</sup>.

### Conflicto e inseguridad

18. Casi la mitad de las personas en situación de inseguridad alimentaria aguda en el mundo vive en países donde los conflictos o la inseguridad son la causa principal del hambre<sup>15</sup>. En 16 de los 18 focos de hambre en los que es probable que parte de la población experimente un empeoramiento considerable de los ya elevados niveles de inseguridad alimentaria aguda en 2024, la violencia organizada y los conflictos armados se encuentran entre los principales factores que impulsan este deterioro<sup>16</sup>.
19. Los conflictos repercuten en la seguridad alimentaria de muchas maneras: afectan a los medios de subsistencia, dañan o destruyen los sistemas alimentarios, provocan desplazamientos de población y reducen el acceso de la asistencia humanitaria a las personas y comunidades necesitadas. También aumentan la vulnerabilidad socioeconómica de los países y reducen su capacidad de hacer frente a perturbaciones posteriores, entre ellas los fenómenos naturales<sup>17</sup>.
20. La violencia armada sigue aumentando en todo el mundo. En 2023 se produjo un incremento de los conflictos del 12 % con respecto a 2022 y del 40 % con respecto a 2020<sup>18</sup>. El número total de personas desplazadas internamente, debido ante todo a los conflictos, ha crecido más del 50 % en los últimos cinco años<sup>19</sup>.

### Crisis climática

21. Los fenómenos meteorológicos extremos son la principal causa del hambre de una de cada cuatro personas en situación de inseguridad alimentaria aguda. A medida que se debilita el fenómeno de El Niño, el principal responsable de estos fenómenos meteorológicos desde mediados de 2023, las previsiones indican que es probable que La Niña se manifieste entre septiembre y noviembre y se prolongue durante el invierno del hemisferio norte de 2024-2025.
22. En África Meridional, El Niño desató una sequía que provocó situaciones de emergencia de alcance nacional en varios países y contribuyó a crear una crisis regional de seguridad alimentaria que, según las previsiones, alcanzará su punto álgido entre noviembre de 2024 y marzo de 2025. En cambio, La Niña podría traer lluvias beneficiosas y buenas cosechas a mediados de 2025. En el Cuerno de África, El Niño provocó lluvias torrenciales, inundaciones generalizadas y desplazamientos de población. Durante la estación de lluvias de 2024, la región del Sahel y el Sudán han sufrido inundaciones excepcionales que han afectado a millones de personas. También se han registrado grandes inundaciones en varios países asiáticos, como Bangladesh, Myanmar y el Pakistán. En caso de producirse el fenómeno de La Niña, el Cuerno de África podría experimentar condiciones de sequía durante los próximos dos períodos de crecimiento de los cultivos. En 2023, El Niño provocó sequías en el Corredor Seco de América Central y la escasez de precipitaciones afectó el inicio de la temporada en curso. La Niña podría traer las lluvias necesarias más adelante en el año, pero

---

<sup>14</sup> Banco Mundial. 2024. [March 2024 global poverty update from the World Bank: first estimates of global poverty until 2022 from survey data](#); Banco Mundial. 2023. [Poverty is back to pre-COVID levels globally, but not for low-income countries](#).

<sup>15</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. [Global Report on Food Crises 2024](#).

<sup>16</sup> FAO y PMA. 2024. [Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: June to October 2024 outlook](#).

<sup>17</sup> Comité Permanente entre Organismos y Comisión Europea. 2024. [INFORM Report 2024: 10 years of INFORM](#).

<sup>18</sup> Armed Conflict Location and Event Data (ACLED). [ACLED Conflict Index](#) (página consultada el 12 de junio de 2024).

<sup>19</sup> Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC). 2024. [Informe Global sobre Desplazamiento Interno 2024](#).



también podría aumentar los riesgos durante la temporada de huracanes del Caribe de 2024.

### Desplazamientos de población

23. Las personas desplazadas se encuentran entre las más vulnerables a la inseguridad alimentaria aguda y dependen en gran medida de la asistencia alimentaria con fines humanitarios<sup>20</sup>. Desde hace 12 años, el número de personas desplazadas aumenta cada año. El número de personas obligadas a desplazarse a causa de los conflictos y la violencia alcanzó los 117 millones a finales de 2023 y, dado que los desplazamientos forzados siguieron aumentando en los primeros meses de 2024, es probable que a finales de abril de 2024 se hayan superado los 120 millones<sup>21</sup>.
24. Gran parte de las personas desplazadas permanecen en sus propios países. A finales de 2023, había 76 millones de personas en todo el mundo desplazadas internamente, una cifra récord, y 68 millones de ellas lo estaban a causa de los conflictos y la violencia. El número de desplazamientos —incluidos los de origen múltiple y carácter temporal— debidos a los desastres alcanzó los 26 millones en 2023, la tercera cifra más elevada del último decenio<sup>22</sup>.

### Asistencia humanitaria internacional

25. A pesar de que las necesidades especificadas para los planes interinstitucionales de asistencia humanitaria aumentaron de 52.000 millones de dólares en 2022 a 56.000 millones de dólares en 2023, la financiación disminuyó de 30.000 millones de dólares a 24.000 millones de dólares, lo que provocó que la cobertura de las necesidades de financiación bajara del 59 % al 43 % —siendo la primera vez en la historia de los llamamientos interinstitucionales coordinados en que la cobertura no alcanzó el 50 %—. Sin embargo, a pesar de este descenso, la cuantía de la financiación recibida a finales de 2023 seguía siendo un 22 % superior a la de 2021. La financiación humanitaria total notificada a mediados de 2024 es un 24 % inferior a la de la misma fecha del año pasado<sup>23</sup>.
26. La asistencia oficial para el desarrollo (AOD) —ayuda gubernamental destinada específicamente a promover el desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo— de los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha demostrado resiliencia ante distintas crisis consecutivas y creció un 1,8 % en 2023, hasta alcanzar un nuevo valor máximo de 224.000 millones de dólares. Ucrania recibió 41.000 millones de dólares en concepto de AOD, la mayor cantidad asignada en la historia a un solo país en un solo año. La ayuda destinada a los países menos adelantados y al África Subsahariana repuntó en 2023, tras el descenso registrado en 2022<sup>24</sup>. La proporción de financiación para el desarrollo con objetivos normativos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres disminuyó por primera vez en un decenio<sup>25</sup>.
27. La financiación se centra cada vez más en los principales factores impulsores del hambre. La relacionada con el clima sigue una trayectoria ascendente, ya que la AOD bilateral para hacer frente al cambio climático se ha incrementado tanto en volumen como en porcentaje

---

<sup>20</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*.

<sup>21</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2024. *Tendencias Globales de Desplazamiento Forzado en 2023*.

<sup>22</sup> IDMC. 2024. *Informe Global sobre Desplazamiento Interno 2024*.

<sup>23</sup> Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2024. *Global Humanitarian Overview 2024 Mid-year update*.

<sup>24</sup> OCDE. 2024. *ODA Levels in 2023 – preliminary data. Detailed summary note*; OCDE. 2024. *ODA in 2023 (gráficos)*.

<sup>25</sup> OCDE. *Development finance for gender equality and women's empowerment* (página consultada el 12 de junio de 2024); OCDE. 2024. *ODA for gender equality 2011–2022*. Datos correspondientes a la media del bienio 2021–2022.

de la AOD total<sup>26</sup>. La financiación climática del Grupo Banco Mundial aumentó un 22 % en el ejercicio económico de 2023, y representó el 41 % de la financiación total del Grupo<sup>27</sup>. Aun así, será necesario triplicar la inversión en soluciones basadas en la naturaleza de aquí a 2030 para cumplir las metas relacionadas con el clima, la biodiversidad y la restauración del medio ambiente<sup>28</sup>. Cada vez se dispone de más financiación para los países caracterizados por situaciones de fragilidad y conflicto. La financiación del Banco Mundial para estos países ha crecido a un ritmo medio anual del 27 % en los últimos cinco años, frente a un 4 % en el caso de los países que no se ven afectados por situaciones de conflicto o de fragilidad<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> OCDE. 2024. *Official development assistance for climate in 2022: A snapshot*; OCDE. 2024. *DAC members' bilateral ODA for climate change adaptation and/or mitigation over the years*. Documento basado en datos disponibles hasta 2022.

<sup>27</sup> Banco Mundial. 2023. *Climate Finance Update*.

<sup>28</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2023. *State of Finance for Nature: The Big Nature Turnaround – Repurposing \$7 trillion to combat nature loss* (versión resumida en español [aquí](#))

<sup>29</sup> Banco Mundial. 2024. *Pursuing Development Goals amid Fragility, Conflict, and Violence*.

## Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos

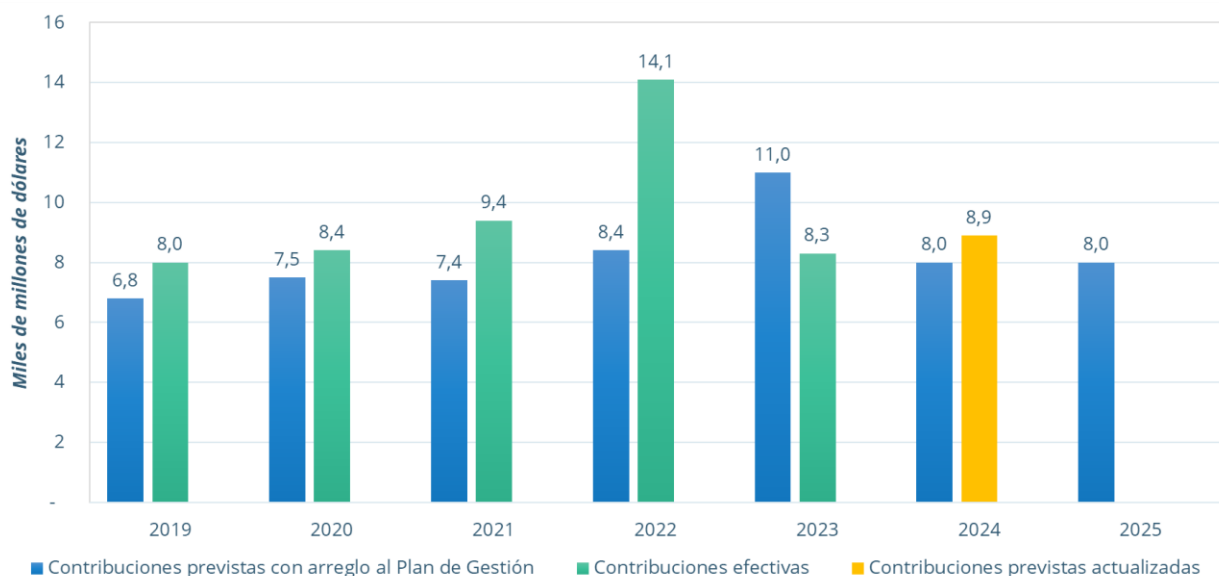
### 2.1 Sinopsis

28. A lo largo de los años, el PMA ha mantenido estrechas asociaciones con sus donantes, fomentando así un espíritu de colaboración y compromiso que ha contribuido considerablemente a su crecimiento y a su capacidad para combatir el hambre. En el último decenio, gracias a sus continuos esfuerzos y a sus sólidas alianzas, el Programa ha logrado un incremento notable de la financiación. En 2015 recibió 5.000 millones de dólares de los donantes, con lo cual su media anual hasta 2023 aumentó a 8.000 millones de dólares, lo que pone de relieve la importancia decisiva que tiene el fortalecimiento de sus asociaciones con los donantes para aumentar la capacidad de cumplir su misión de lucha contra el hambre.
29. En 2022, el PMA experimentó un aumento considerable del apoyo de los donantes, que superó los niveles medios en respuesta a las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en la seguridad alimentaria mundial. Como resultado, obtuvo una financiación por valor de 14.100 millones de dólares, una cifra excepcional que convirtió 2022 en un año atípico en la historia financiera del Programa. En 2023, el nivel de recursos del PMA volvió a los niveles observados antes de la pandemia, ya que se recibieron 8.300 millones de dólares; las necesidades aprobadas ese año ascendieron a 22.800 millones de dólares, lo que se tradujo en un déficit de financiación del 64 %, el mayor jamás registrado por el Programa.
30. En la actualización del Plan de Gestión para 2024-2026, aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2024, se preveía una financiación para 2024 por valor de 8.000 millones de dólares. Sin embargo, a finales de junio de 2024 las previsiones se actualizaron en virtud de la nueva información disponible, de modo que el PMA espera ahora obtener 8.900 millones de dólares en contribuciones confirmadas para finales de año. La nueva cifra representa el 49 % de las necesidades operacionales proyectadas para 2024, que ascienden a 18.200 millones de dólares.
31. El PMA ha introducido medidas destinadas a aumentar la exactitud de su proceso de elaboración de previsiones y seguirá manteniendo una comunicación abierta con sus asociados. En el marco de esta labor, y con el fin de apoyar y fortalecer específicamente sus capacidades de previsión, el Programa ha creado el Servicio de Coordinación de Asociaciones, que rinde cuentas directamente a la Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Asociaciones e Innovación. De cara al futuro, se prevé que la financiación se mantenga en los niveles anteriores a la pandemia de COVID-19 durante los próximos tres años, con niveles de 8.000 millones de dólares anuales entre 2025 y 2027 según una previsión conservadora.
32. En este contexto financiero, el PMA sigue decidido a proteger, ampliar y diversificar su base de financiación, entre otras cosas mediante la búsqueda de nuevas fuentes de recursos, como el sector privado, los mecanismos de financiación innovadores y la financiación climática. Ante el creciente desfase entre unas necesidades sin precedentes y los recursos disponibles para atender esas necesidades, el PMA debe llegar a ser cada vez más ágil, innovador y eficiente. Para ello, debe contar con una financiación plurianual flexible y previsible, en consonancia con los compromisos contraídos en virtud del Gran Pacto y del pacto de financiación.
33. El difícil entorno de financiación, que afecta a todo el sector humanitario, ha obligado al PMA —como a muchas otras entidades— a dar prioridad a las necesidades más apremiantes en el cumplimiento de su mandato. En este contexto, el Programa redoblará sus esfuerzos para establecer asociaciones sólidas demostrando la optimización del uso de los recursos,

dirigiéndolos hacia donde tengan mayor impacto y cumpliendo las normas más estrictas en materia de garantía.

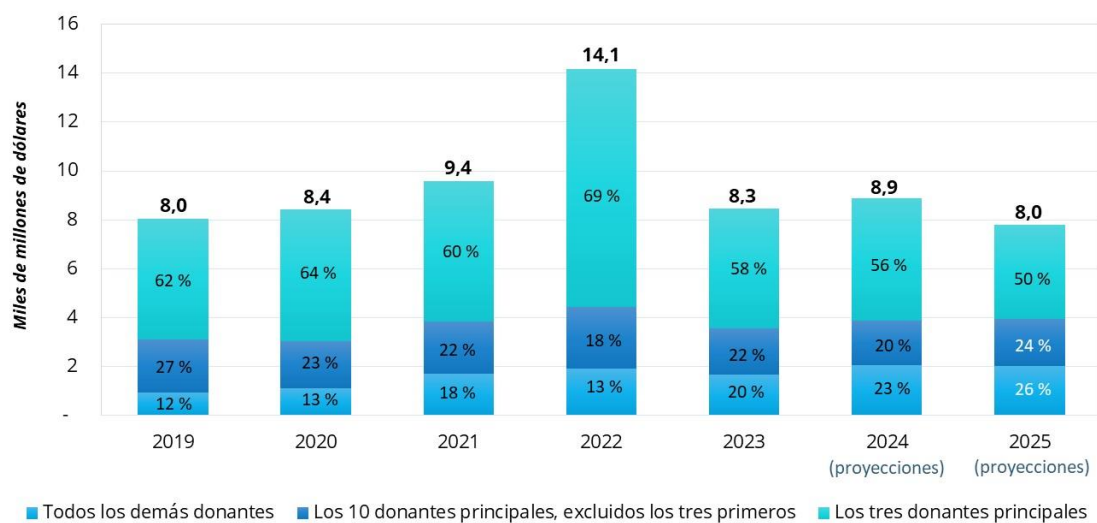
34. Al mismo tiempo, es importante reconocer que los entornos operacionales en los que trabaja el PMA son cada vez más complejos. Esto a menudo se traduce en períodos de ejecución más largos y costos más elevados para atender a las personas necesitadas, lo que obliga al Programa a mejorar su colaboración con los asociados a fin de garantizar la complementariedad, maximizar la eficiencia y la eficacia mediante la innovación, y mitigar los riesgos.

**Figura 2.1: Evolución de las contribuciones de los donantes al PMA, 2019-2025 (contribuciones confirmadas y proyectadas)\***



\* Las contribuciones previstas para 2024 son las que figuran en la [Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026](#).

**Figura 2.2: Donantes del PMA por monto de su contribución y como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y proyectadas), 2019-2025**



## 2.2 Protección, crecimiento y diversificación de la base de financiación

35. El PMA seguirá invirtiendo en la creación de asociaciones mediante una triple estrategia destinada a proteger, ampliar y diversificar su base de recursos.

### Colaboración estratégica

36. En un momento en el que la función de las asociaciones es más importante que nunca, el PMA reconoce la necesidad de aplicar un enfoque más integrado a su labor de colaboración, movilización de fondos, promoción y posicionamiento con los asociados, basado en un diálogo bidireccional continuo y transparente y en la confianza mutua, y destinado a definir conjuntamente las prioridades y encontrar oportunidades estratégicas para satisfacer mejor las necesidades.
37. A fin de impulsar los esfuerzos de diplomacia humanitaria del PMA, los altos directivos aprovecharán su asistencia a eventos internacionales importantes para forjar alianzas estratégicas, acelerar la creación de asociaciones y recabar apoyo para las actividades del Programa encaminadas a alcanzar sus objetivos y lograr el Hambre Cero.
38. La ampliación de la gama de asociaciones, tanto creando asociaciones temáticas y centrando la atención en asociados estratégicos como fomentando y reforzando las asociaciones existentes, permitirá al PMA diversificar sus colaboraciones para establecer objetivos estratégicos, geográficos y temáticos comunes. Al adaptar sus intervenciones y servicios a los Gobiernos, las organizaciones y las comunidades, el Programa tiene la oportunidad de aprovechar una gran variedad de contribuciones de sus asociados.
39. En calidad de entidad financiada con contribuciones voluntarias, el PMA valora las relaciones de larga data que mantiene con todos sus donantes gubernamentales. El Programa depende en gran medida de un pequeño grupo de asociados, ya que aproximadamente el 80 % de su financiación procede de 10 donantes. Si bien seguirá siendo esencial que siga cultivando esas relaciones y manteniendo una comunicación regular a nivel de las capitales, las regiones y los países, también será importante que amplíe y diversifique su base de financiación para poder intervenir con eficacia en el difícil entorno humanitario actual.

### Asociaciones y fondos mancomunados de las Naciones Unidas

40. El Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) de las Naciones Unidas representa un salvavidas para las personas más vulnerables, ya que permite al PMA intervenir con rapidez en situaciones de emergencia. El CERF también facilita la adopción de medidas tempranas y anticipatorias que ayudan a las personas antes de que una crisis alcance su punto álgido. Este enfoque proactivo reduce las consecuencias humanitarias previstas de una crisis al garantizar una respuesta más rápida, respetuosa y eficaz en función de los costos.
41. Otros fondos mancomunados de las Naciones Unidas desempeñan una función estratégica en la mejora de la coordinación de la ayuda, la gestión de riesgos y la diversificación de la financiación del sistema de las Naciones Unidas. Los fondos mancomunados constituyen un importante medio estratégico para que el PMA colabore con el sistema de las Naciones Unidas en general en el logro de las prioridades nacionales y mundiales.
42. En conjunto, para 2025, el PMA espera recibir un nivel de financiación similar al de años anteriores, tanto del CERF (166 millones de dólares en 2023) como de otros fondos mancomunados (186 millones de dólares en 2023). El PMA incrementará su colaboración con los coordinadores residentes y los coordinadores de asuntos humanitarios de las Naciones Unidas para dar prioridad a las personas más vulnerables. También contribuirá a

reforzar la visibilidad de las contribuciones de las Naciones Unidas a las respuestas humanitarias, al tiempo que demostrará el impacto de esas contribuciones.

43. A nivel institucional, mediante contactos regulares, el PMA colabora estrechamente con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) a fin de promover el apoyo a las personas y comunidades vulnerables de todo el mundo. El Programa también contribuye a la labor de promoción de la OCHA en las conferencias sobre promesas de contribuciones y por medio de informes anuales. A nivel interinstitucional, mantiene estrechas relaciones con otras entidades de las Naciones Unidas para llevar a cabo una labor conjunta de promoción a favor de las operaciones prioritarias y las actividades conexas de movilización de recursos.

### Asociaciones con los países donde se ejecutan programas

44. En consonancia con lo establecido en su Plan Estratégico, en los últimos años, el PMA ha ampliado considerablemente sus asociaciones con los países donde se ejecutan programas, con el fin de ayudarlos a cumplir sus prioridades nacionales. El apoyo directo que el Programa recibe de estos países sigue aumentando gracias a las contribuciones financieras y en especie y al intercambio de capacidades, conocimientos y competencias técnicas mediante acuerdos de cooperación Sur-Sur y triangular. En respuesta a la evolución de sus asociaciones con estos países, el PMA ha creado la Dirección de Asociaciones Multilaterales y con los Países donde se Ejecutan Programas.
45. *Recursos financieros nacionales.* Tanto el proceso de apropiación nacional como la movilización de recursos nacionales y su uso efectivo ocupan un lugar central en la labor del Programa encaminada a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se prevé que la financiación nacional destinada a las iniciativas del PMA, incluidos todos los recursos aportados por los Gobiernos nacionales, como los fondos de las IFI, ascienda a 900 millones de dólares en 2025. Para promover la financiación nacional de los programas relacionados con el ODS 2, el PMA seguirá aprovechando iniciativas como el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y el Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, que ofrecen incentivos a los países de ingreso bajo y de ingreso medio-bajo para que aporten recursos nacionales a los PEP del PMA.
46. *Instituciones financieras internacionales.* En consonancia con su Plan Estratégico, el PMA seguirá fortaleciendo su colaboración con las IFI para contribuir al cumplimiento de las prioridades de los Gobiernos nacionales. La financiación procedente de los países donde se ejecutan los programas puede tener su origen en dotaciones de fondos de las IFI o en recursos financieros nacionales. Con el fin de mantener la expansión del apoyo financiado por los Gobiernos, el PMA seguirá invirtiendo en la realización de análisis y la prestación de apoyo técnico para que las oficinas en los países puedan aprovechar mejor la financiación nacional. De la dotación de financiación nacional, de 900 millones de dólares, el Programa ha previsto que en 2025 el volumen de fondos procedentes de las IFI ascenderá a 750 millones de dólares, lo cual es coherente con las tendencias de los últimos años.
47. *Recursos de los países del Sur Global.* Para aprovechar las contribuciones singulares del Sur Global, el PMA seguirá facilitando la cooperación Sur-Sur y triangular con vistas al intercambio de conocimientos, experiencias y competencias entre los países en desarrollo, a fin de apoyar los avances hacia el logro del objetivo del Hambre Cero.

### Sector privado

48. Entre 2019 y 2023, la proporción de donaciones procedentes de donantes del sector privado casi se triplicó, y los donativos de particulares se multiplicaron por más de siete; con una inversión adecuada, se espera que esta trayectoria de crecimiento persista. A mediados de 2024, se prevé que los ingresos procedentes del sector privado (empresas, fundaciones,

filántropos y particulares) alcancen los 350 millones de dólares en 2024. De esta cantidad total, más de 120 millones de dólares deberían obtenerse del programa de movilización de fondos de particulares, que comprende el equipo encargado de los donativos de particulares ubicado en la Sede, la plataforma ShareTheMeal y las organizaciones de amigos del PMA, principalmente las de los Estados Unidos de América y el Japón.

49. Los particulares son la principal fuente de financiación flexible del sector privado, ya que se calcula que entre el 30 % y el 35 % de todas sus contribuciones tienen esta característica. El porcentaje de los donativos que se reinvertirá en actividades de movilización de fondos de particulares —establecido en la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, aprobada por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2019— se mantendrá en el 29 % en 2025; la mayor parte de los fondos reinvertidos servirá para pagar campañas publicitarias digitales muy específicas destinadas a fomentar los donativos de particulares, para reembolsar los anticipos con cargo al presupuesto de capital y para sufragar los costos operacionales. Las inversiones también tienen como objetivo ampliar el actual modelo de movilización de fondos por vía digital, para ampliar la penetración en mercados clave, ofrecer la opción de realizar donativos a modo de *zakat* y ofrecer nuevas experiencias a través de la aplicación móvil con el fin de fomentar una mayor colaboración.
50. El PMA prevé que las asociaciones con fundaciones y las contribuciones filantrópicas seguirán creciendo. Se espera que la colaboración con las fundaciones genere una parte importante de los ingresos, a pesar de la inestabilidad del mercado en este sector. Basándose en su participación multifacética con el sector privado, y con el objetivo de aprovechar nuevos mercados y flujos de financiación, el PMA elaborará nuevos enfoques de movilización de fondos que abarquen desde los donativos de particulares hasta las contribuciones de fundaciones e incluyan opciones para la filantropía islámica.

### Formas de financiación innovadoras

51. El PMA buscará fuentes de financiación innovadoras encabezando la labor de colaboración con los donantes en las capitales, al tiempo que prestará apoyo directo a los despachos regionales y las oficinas en los países en la formulación de propuestas de inversión para obtener financiación innovadora y la elaboración de propuestas basadas en datos empíricos para atraer más contribuciones plurianuales.
52. En consonancia con su nueva estrategia de financiación innovadora, el PMA seguirá promoviendo sus objetivos en esta materia, para lo cual empleará mecanismos como los canjes de deuda, las soluciones de mercado de capitales, la financiación combinada y la financiación de riesgos climáticos, y procurará movilizar otros 100 millones de dólares en 2025.
53. En 2025, la estrategia de financiación innovadora se centrará en la financiación de los riesgos climáticos para los pequeños agricultores, la presentación de opciones de financiación para los asociados, el perfeccionamiento de los modelos operativos y el fomento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países. La estructura y el diseño de las iniciativas de financiación innovadora, en particular los canjes de deuda, las contribuciones en criptomonedas y la financiación combinada, se registrarán por las orientaciones de la Oficina de Servicios Jurídicos del PMA. Anticipando una mayor participación en la financiación innovadora en 2025, el PMA se propone atraer fondos mediante canales no habituales, también a partir de su actual base de donantes.

## Asociaciones temáticas

54. Mediante la intensificación de las relaciones, las interacciones sobre el terreno y el diálogo adaptado, el PMA insistirá en sus ventajas comparativas en materia de acción climática, fomento de la resiliencia, fortalecimiento de los sistemas de protección social y nutrición. Además, aprovechando los planes de inversión institucionales y ampliando las actividades programáticas pertinentes, seguirá fortaleciendo la colaboración entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para movilizar fondos de manera eficaz a nivel nacional. Asimismo, estudiará activamente nuevas modalidades para establecer asociaciones temáticas por medio de instrumentos de financiación innovadores.
55. Las medidas anticipatorias también seguirán siendo uno de los principales focos de atención del Programa, en particular mediante el uso de financiación basada en previsiones. Con este enfoque se reducen los costos de la asistencia humanitaria al facilitar la adopción de medidas proactivas antes de que se produzcan fenómenos meteorológicos extremos. Por medio de sus PEP, el PMA seguirá prestando apoyo a los Gobiernos para fortalecer los sistemas nacionales de alerta temprana y ayudar a las comunidades a anticipar las perturbaciones climáticas, prepararse para afrontarlas y recuperarse de ellas. A tal fin, procurará obtener una financiación fiable y concertada de antemano para poner en marcha proyectos de medidas anticipatorias, y abogará por un aumento de la financiación destinada a la adaptación al clima.

## 2.3 Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

56. El PMA se esfuerza por proteger, ampliar y diversificar sus fuentes de financiación, mejorar la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas y, a la vez, respetar unos requisitos contractuales más estrictos. Obteniendo financiación plurianual flexible y previsible, puede planificar mejor y mantener la continuidad de las operaciones, seguir siendo ágil en situaciones cambiantes y establecer asociaciones más estables.
57. La financiación flexible<sup>30</sup> incluye las contribuciones no asignadas a fines específicos y las sometidas a condiciones poco vinculantes, y permite al PMA determinar dónde y cómo utiliza el dinero que recibe, lo que le da flexibilidad para intervenir rápidamente en caso de emergencias y financiar intervenciones ante crisis desatendidas en todo el mundo. Este tipo de financiación permite salvar vidas y aliviar el sufrimiento de los grupos de población más vulnerables.
58. Aunque en 2023 el monto total de la financiación flexible disminuyó en términos absolutos, como porcentaje del volumen total de las contribuciones esta financiación aumentó del 9 % en 2022 al 14 % en 2023. Se prevé que en 2024 la financiación flexible ascenderá a 877 millones de dólares, de los cuales 419 millones de dólares corresponderán a fondos no asignados a fines específicos, 71 millones de dólares a contribuciones directas a la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y 387 millones de dólares a contribuciones sometidas a condiciones poco vinculantes. Se prevé que en 2025 las tendencias sean similares.
59. La financiación plurianual<sup>31</sup> permite al PMA establecer asociaciones más fructíferas, multisectoriales e integradas, con las que se obtienen mejores resultados para las personas a las que presta asistencia. En 2023, el 11 % de los ingresos totales del PMA se percibieron en forma de financiación plurianual.

---

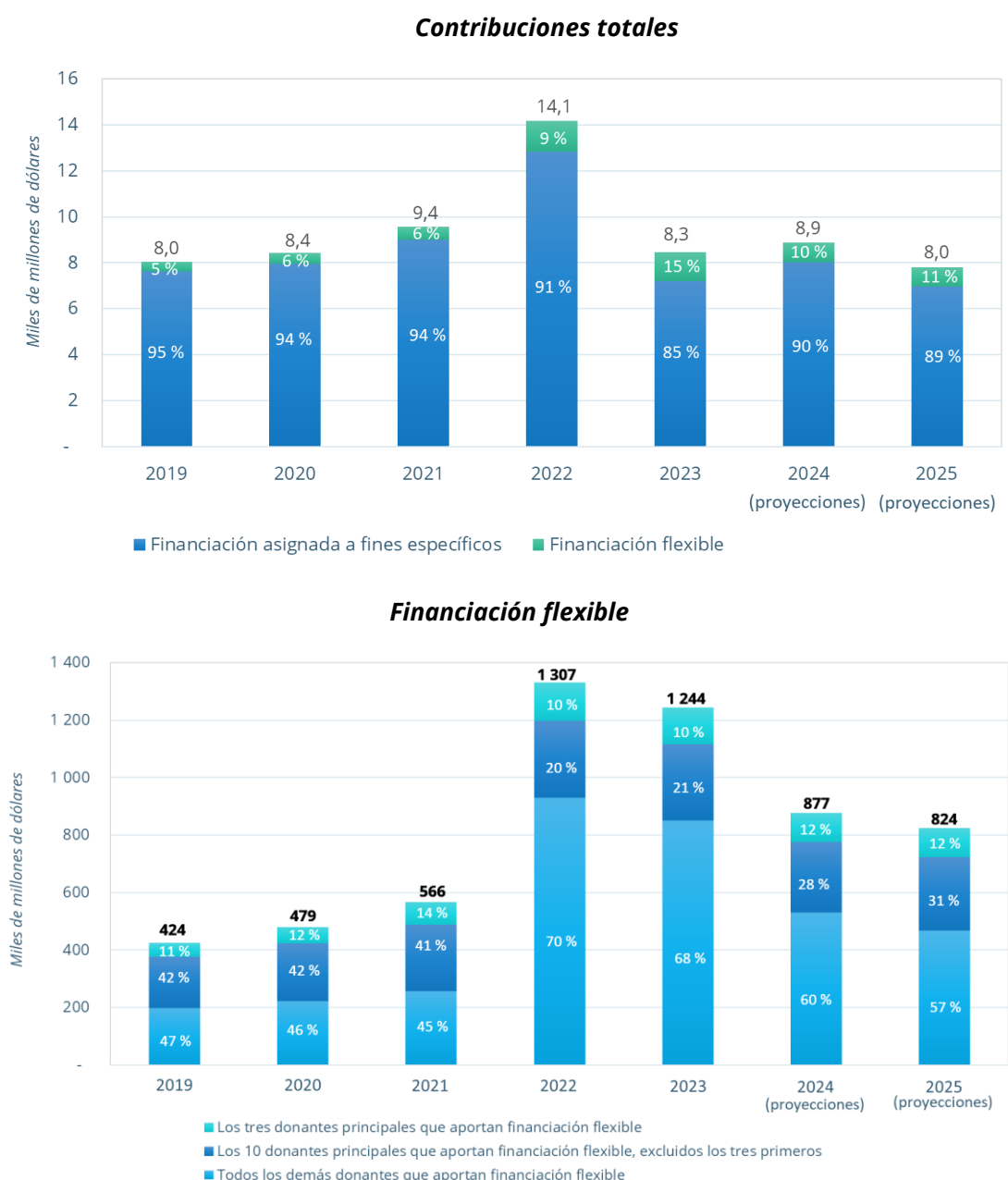
<sup>30</sup> La "financiación flexible" incluye las contribuciones multilaterales no asignadas a fines específicos, las contribuciones para las actividades destinadas a salvar vidas a través de la CRI y las contribuciones sometidas a condiciones poco vinculantes dirigidas a entidades regionales y esferas temáticas.

<sup>31</sup> El PMA define la financiación plurianual como el compromiso de los donantes de proporcionar financiación sostenible y previsible durante más de 12 meses, con un calendario anual acordado para el desembolso y la utilización de los fondos.



60. Para lograr las metas del Gran Pacto y del pacto de financiación se necesita disponer de financiación flexible y plurianual. A fin de recabar apoyo para los mecanismos de financiación flexibles, el PMA seguirá exponiendo las ventajas de contar con una financiación de gran calidad y abogará a favor de una financiación más flexible y plurianual en los eventos de alto nivel, en las plataformas mundiales y durante las reuniones con los donantes y los responsables de la formulación de políticas.
61. En reconocimiento de la generosidad de los donantes que aporten financiación de gran calidad, el PMA les rendirá homenaje en sus publicaciones, redes sociales y sitios web. Asimismo, compartirá historias de interés humano basadas en datos empíricos sobre el impacto de las contribuciones de los donantes, gracias a lo cual se dará a estos más visibilidad de estos y se aumentará la capacidad para recabar apoyo público.

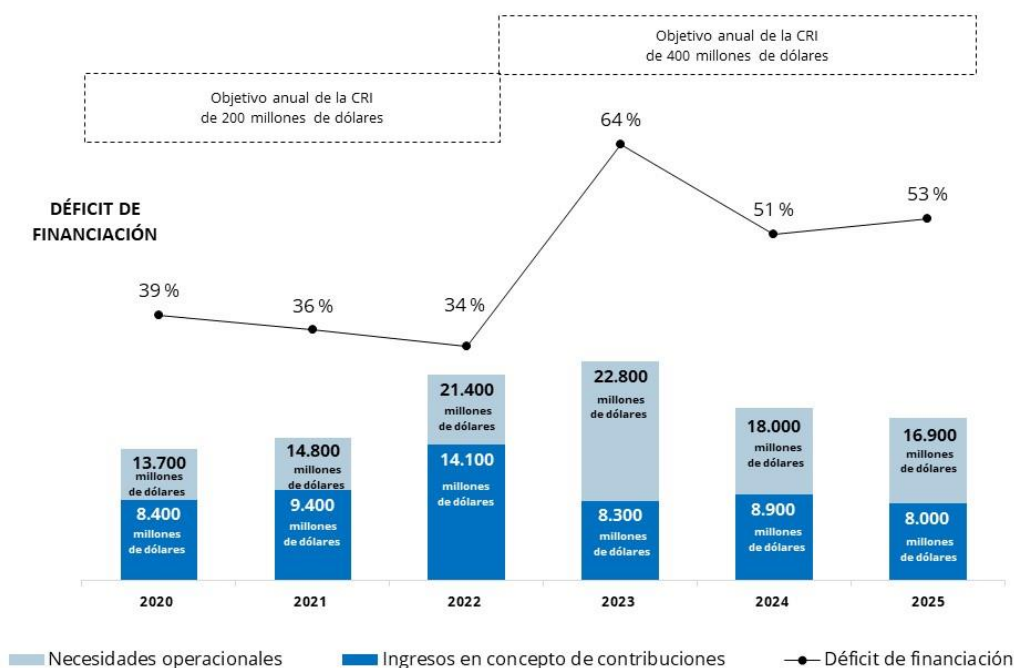
**Figura 2.3: Financiación flexible y asignada a fines específicos como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y proyectadas), 2019-2025**



## 2.4 Objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata

62. La CRI es la reserva que mantiene el PMA para la asignación inmediata de fondos multilaterales flexibles, rotatorios y renovables. Se utiliza como último recurso para que el Programa pueda intervenir rápidamente en las situaciones de emergencia y reforzar su preparación y su capacidad de intervención inmediata de cara a las actividades destinadas a salvar vidas. Proporciona anticipos a las oficinas en los países, permitiéndoles iniciar los procesos de adquisición de alimentos, desplegar personal, llevar a cabo transferencias de base monetaria (TBM), efectuar el registro de los beneficiarios seleccionados y realizar otras actividades esenciales.
63. Los anticipos con cargo a la CRI se pueden reembolsar —o “reponer”— con contribuciones confirmadas, siempre que lo permitan las condiciones impuestas a las contribuciones. Las contribuciones que se emplean con este fin se contabilizan en el marco de la operación a la que estaban dirigidas. Cuando un PEP llega a su fin, los anticipos con cargo a la CRI que no se han reembolsado pueden convertirse en donaciones. La CRI no puede sustituir a las contribuciones recibidas del CERF ni a otras contribuciones dirigidas destinadas al PMA.
64. Las necesidades operacionales del PMA aumentaron de 13.700 millones de dólares en 2020 a 21.400 millones de dólares en 2022, lo que llevó a la Junta a aprobar que el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI se duplicara a 400 millones de dólares en 2022. El déficit de financiación por el desfase entre las necesidades operacionales y las contribuciones previstas a nivel mundial aumentó del 39 % en 2020 al 64 % en 2023, y se prevé que se mantenga por encima del 50 % en 2024 y 2025 (véase la figura 2.4). Esta tendencia pone de relieve la imperiosa necesidad de que los fondos de la CRI se repongan de manera sostenible mediante contribuciones de los donantes para satisfacer el aumento de la demanda.

**Figura 2.4: Necesidades operacionales y contribuciones previstas, 2020-2025 (dólares)**



*Nota:* Las cifras correspondientes a 2024 y 2025 son proyecciones basadas en las previsiones globales de contribución a fecha de junio de 2024.

65. La disponibilidad limitada de fondos de la CRI es un obstáculo para conceder anticipos a las oficinas en los países. El creciente déficit de financiación y el incremento de los anticipos concedidos a las oficinas en los países en los últimos años demuestran el aumento de la demanda de fondos de la CRI. En 2023, dos años después de que se aumentara el objetivo de dotación de recursos a 400 millones de dólares, las asignaciones con cargo a la CRI alcanzaron los 433,5 millones de dólares, lo que supone un aumento del 130 % con respecto a 2020, cuando este objetivo era de solo 200 millones de dólares.
66. En 2023, el 72 % del total de los anticipos concedidos con cargo a la CRI se destinó a cinco oficinas en los países: el Estado de Palestina recibió 122 millones de dólares para hacer frente a la situación de hambre ocasionada por el conflicto en la Franja de Gaza; 72 millones de dólares se asignaron a las intervenciones ante el terremoto en Türkiye (47 millones de dólares) y la República Árabe Siria (25 millones de dólares); la República Democrática del Congo recibió 67 millones de dólares para responder a los desplazamientos internos, y el Sudán recibió 28 millones de dólares para proporcionar asistencia alimentaria a las personas afectadas por el conflicto armado. Mientras las comunidades de todo el mundo sigan teniendo que hacer frente a conflictos, perturbaciones climáticas y problemas económicos, es probable que los anticipos con cargo a la CRI sigan siendo esenciales para apoyar las operaciones.
67. 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 mediante contribuciones directas de los donantes y, cuando sea posible, mediante el reembolso de los anticipos concedidos para operaciones o actividades que reúnan las condiciones exigidas. En caso de que el saldo de la CRI se sitúe por debajo del umbral mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de 2 millones de personas durante tres meses, el PMA dirigirá un llamamiento específico a los donantes.
68. Habida cuenta de la gran demanda que sigue existiendo para que el Programa adopte medidas anticipatorias destinadas a salvar vidas, el PMA solicita la aprobación de la Junta para mantener el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI en 400 millones de dólares para 2025.

## Sección III: Contexto programático

### 3.1 Necesidades operacionales y plan de ejecución provisional para 2025

#### Sinopsis

69. El mundo sigue enfrentándose a la mayor crisis alimentaria y nutricional de la historia reciente, impulsada por los conflictos y la inseguridad, la crisis climática y las perturbaciones económicas. Este reto se ve agravado por los graves déficits de financiación de la acción humanitaria. En este contexto, el PMA estima que sus necesidades operacionales para 2025 ascenderán a 16.900 millones de dólares<sup>32</sup> para prestar asistencia a 123 millones de personas en el marco de 86 operaciones en más de 120 países y territorios.
70. Consciente de que los recursos para 2025 no estarán a la altura de esas necesidades, el PMA ha elaborado un plan de ejecución provisional a nivel mundial, en el que figuran sus proyecciones acerca de cómo utilizará los recursos que espera recibir a lo largo del año. Gracias a su plan de ejecución provisional para 2025, por valor de 8.800 millones de dólares, el PMA prestará asistencia a 98 millones de beneficiarios en todo el mundo.

#### Necesidades operacionales en 2025

71. Las necesidades operacionales para 2025, es decir, los fondos que el PMA necesita para realizar las operaciones en los países donde trabaja, se determinan sobre la base de los PEP aprobados por la Junta Ejecutiva<sup>33</sup> y de los cambios previstos a raíz de otros documentos presupuestarios en fase de elaboración o de revisiones futuras. Al establecer el monto total de las necesidades operacionales previstas, el PMA agrupa a escala regional y mundial los recursos necesarios para las operaciones que ha de llevar a cabo en los distintos países.
72. Para 2025, la distribución de las necesidades operacionales entre los seis despachos regionales del PMA es muy parecida a la de 2024, como puede observarse en el cuadro 3.1. La reducción de 1.100 millones de dólares en las necesidades operacionales con respecto a 2024 puede atribuirse principalmente a tres países (la República Árabe Siria, el Líbano y Ucrania), todos ellos en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental. A pesar de esta reducción, la región sigue representando casi un tercio de las necesidades para 2025, en concreto 4.900 millones de dólares del total de 16.900 millones de dólares. En el anexo VI se facilita información detallada sobre las necesidades operacionales de las oficinas del PMA en los países.

---

<sup>32</sup> Según las necesidades estimadas por las oficinas en los países en junio de 2024.

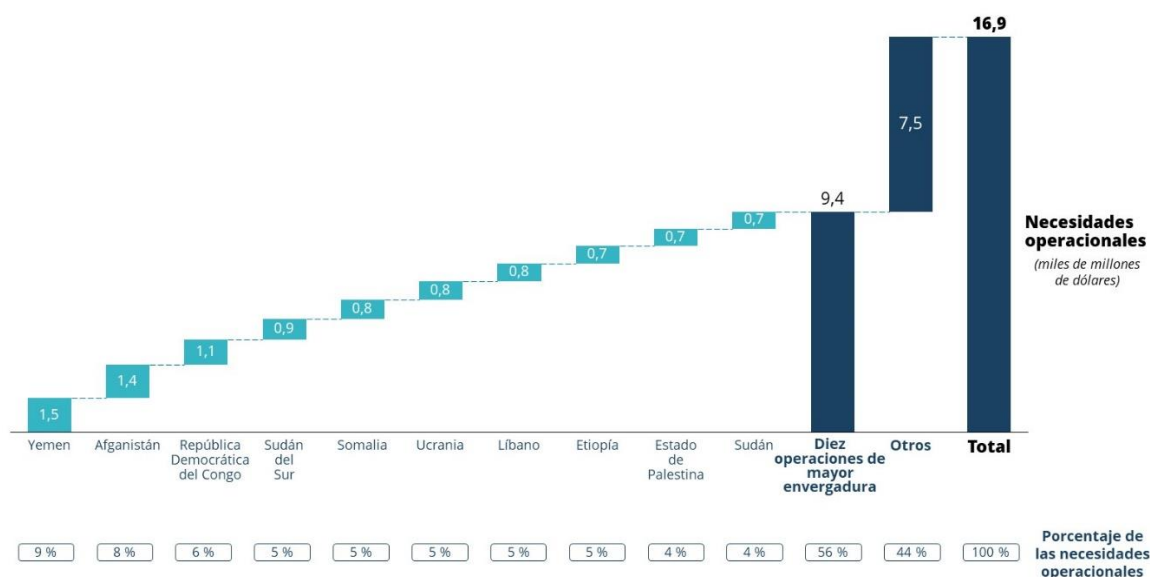
<sup>33</sup> Como se indica en el Estatuto y el Reglamento General del PMA, en su programa de trabajo se consignan los presupuestos de los PEP aprobados por la Junta, incluidas las revisiones presupuestarias aprobadas. A diferencia de las necesidades operacionales, el programa de trabajo no tiene en cuenta los nuevos presupuestos de los PEP en fase de preparación, ni las revisiones presupuestarias que aún no han sido aprobadas oficialmente. En el anexo VI figura un desglose detallado del programa de trabajo del PMA para 2025 por oficina en el país, a fecha de agosto de 2024.

CUADRO 3.1: NECESIDADES OPERACIONALES POR REGIÓN, 2024 Y 2025				
Despacho regional	Necesidades operacionales en 2024*		Necesidades operacionales en 2025	
	(millones de dólares)	(porcentaje)	(millones de dólares)	(porcentaje)
Asia y el Pacífico	2 605	14	2 457	15
Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental	5 683	32	4 914	29
África Occidental	2 784	15	2 743	16
África Meridional	1 896	11	1 821	11
África Oriental	3 907	22	3 883	23
América Latina y el Caribe	1 111	6	1 072	6
<b>Total</b>	<b>17 986</b>	<b>100</b>	<b>16 890</b>	<b>100</b>

\* Según se indica en la [Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026](#).

73. Al igual que en 2024, aproximadamente el 80% de las necesidades operacionales descritas en el Plan de Gestión para 2025-2027 se concentran en 20 operaciones en países. Las 10 operaciones de mayor envergadura representan el 56 % (9.400 millones de dólares) de las necesidades totales (figura 3.1). En el Yemen, el Afganistán y la República Democrática del Congo se llevan a cabo las tres operaciones de mayor envergadura del PMA, cada una de ellas con necesidades superiores a 1.000 millones de dólares en 2025. A modo de comparación, las necesidades de todo el Despacho Regional para América Latina y el Caribe ascienden a 1.100 millones de dólares.

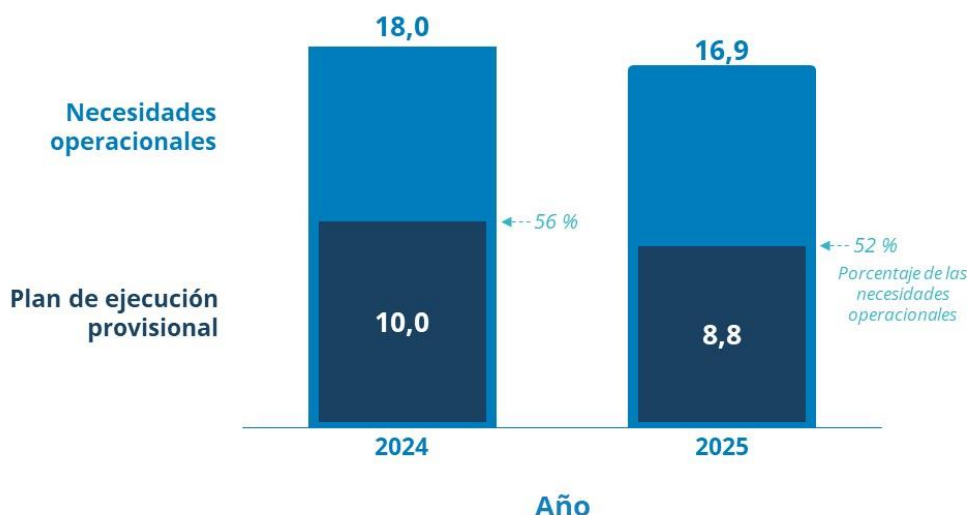
**Figura 3.1: Necesidades operacionales de las 10 operaciones de mayor envergadura en 2025**



### Plan de ejecución provisional para 2025

74. 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. El valor total estimado de dicho plan comprende las provisiones globales de contribución para 2025, que ascienden a 8.000 millones de dólares, el uso neto de los saldos arrastrados de las contribuciones<sup>34</sup>, por un monto estimado de 500 millones de dólares, y las proyecciones de ingresos por concepto de prestación de servicios bajo demanda, por valor de 300 millones de dólares<sup>35</sup>.
75. El plan de ejecución provisional se basa en las necesidades operacionales previstas, la disponibilidad de fondos prevista y las comparaciones históricas entre gastos previstos y gastos efectivos de las operaciones del Programa. Dado que se elabora antes de que las oficinas en los países presenten las cifras correspondientes a sus respectivos planes de ejecución<sup>36</sup>, dicho plan ofrece la mejor estimación posible del plan de trabajo anual del PMA para 2025.
76. El plan de ejecución provisional para 2025, que asciende a 8.800 millones de dólares, representa aproximadamente el 52 % de las necesidades operacionales (figura 3.2) y supone una disminución del 12 % con respecto a 2024.

**Figura 3.2: Necesidades operacionales y plan de ejecución provisional, 2024-2025 (miles de millones de dólares)**



### 3.2 Enfoque del PMA en materia de planificación

77. En vista de las crecientes dificultades encontradas para movilizar los recursos necesarios para sus operaciones, en octubre de 2023 el PMA pidió a los encargados de sus operaciones de mayor envergadura que revisaran los planes presupuestarios para 2024. Para llevar a cabo estas revisiones fue necesario utilizar datos actualizados sobre la evolución de las necesidades y reevaluar la capacidad, las competencias y los recursos del PMA y sus asociados para realizar programas de calidad a la luz de las limitaciones operacionales y

<sup>34</sup> El aumento o la disminución previstos del saldo de fondos del PMA entre finales de 2024 y finales de 2025.

<sup>35</sup> La prestación de servicios acordes con los fines, las políticas y las actividades del PMA a un tercero a cambio de un pago.

<sup>36</sup> Las oficinas en los países determinarán las cifras iniciales de sus planes de ejecución para 2025 a finales de 2024, cuando estén en mejores condiciones de prever sus planes de trabajo para el año siguiente.

financieras encontradas. Los planes priorizados siguen siendo ambiciosos, pero son más realistas en relación con el entorno operacional y de financiación actual.

78. Si bien el reajuste de las principales operaciones del PMA se llevó a cabo para 2024 en función de las necesidades de cada caso, se elaboraron directrices rigurosas para revisar el enfoque del Programa en materia de planificación y garantizar la coherencia en todo el organismo (recuadro 3.1).

### **Recuadro 3.1: Enfoque revisado del PMA en materia de planificación**

Debido a los niveles sin precedentes de hambre en el mundo, las necesidades del PMA han ido en aumento, mientras que las contribuciones han disminuido. En consecuencia, su déficit de financiación ha crecido considerablemente en los últimos años. A nivel interno, esto conduce a menudo a una planificación presupuestaria poco realista y a escenarios de planificación que probablemente no se materializarán debido a la creciente complejidad del entorno operacional. A nivel externo, es cada vez más frecuente que los asociados que aportan recursos pidan al PMA y al sistema de ayuda humanitaria en general que garanticen que los llamamientos y planes humanitarios se basen en datos empíricos, sean creíbles, estén centrados en las personas y tengan como prioridad beneficiar a las personas y comunidades más necesitadas.

En consecuencia, el PMA ha adoptado un enfoque revisado para formular sus planes presupuestarios y programáticos a nivel nacional. Se está dotando a las oficinas en los países de un marco sistemático para facilitar la coherencia en todo el organismo, teniendo en cuenta al mismo tiempo las circunstancias específicas de cada país. Este marco servirá de guía para ajustar los PEP y los correspondientes presupuestos de las carteras de actividades en los países y ayudará a estas oficinas a presentar presupuestos realistas y a planificar operaciones que estén más en consonancia con sus capacidades y recursos y les permitan ejecutar programas de calidad.

Este enfoque de planificación presupuestaria a escala nacional se centra en la asistencia que las oficinas en los países prevén poder prestar, teniendo en cuenta las necesidades de los países, la acción colectiva, la capacidad y las competencias del PMA en cada país —es decir, su capacidad operacional— y los recursos que las oficinas pueden razonablemente esperar recibir. Para aplicar este nuevo enfoque será necesario aumentar la coordinación con los Gobiernos y otras partes interesadas a fin de evitar las superposiciones y acrecentar las sinergias, así como mejorar el análisis de las carencias y los desafíos relacionados con el contexto, las limitaciones operacionales, la ventaja comparativa del PMA y las tendencias y previsiones de financiación de los donantes.

Las directrices relativas a este enfoque se comunicaron a las oficinas en los países en el tercer trimestre de 2024. Las oficinas en los países que elaboren nuevos PEP (incluidas las que presenten PEP en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta, en noviembre de 2025) deberán adoptar el enfoque de planificación revisado, mientras que a las demás oficinas en los países que se aparten de forma considerable e injustificada de los principios establecidos en las directrices de ajuste se les pedirá que adapten sus planes mediante una revisión presupuestaria.

### **3.3 Información sobre las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional**

79. El PMA examina y elabora su presupuesto desde varias perspectivas, en particular por esfera prioritaria, efecto estratégico y categoría de costos. En esta sección se ofrece información sobre cada una de ellas y, al mismo tiempo, se ponen en contexto las repercusiones derivadas de las operaciones.

#### **Análisis por esfera prioritaria**

80. La intervención ante crisis sigue siendo la principal esfera prioritaria del PMA, ya que representa las tres cuartas partes del total de las necesidades operacionales. Además, se espera que el Programa dé prioridad a este tipo de actividades cuando se enfrenta a recursos limitados. Este establecimiento de prioridades se refleja en el cuadro 3.2, en el que

se observa que la proporción correspondiente a la intervención ante crisis en el plan de ejecución provisional ha aumentado hasta el 77 %, mientras que la correspondiente al fomento de la resiliencia ha disminuido hasta el 20 %. Se prevé que en 2024 las actividades de intervención ante crisis alcancen una proporción similar, del 78 %.

81. En casi todas las operaciones del PMA en los países se planifican y llevan a cabo actividades de fomento de la resiliencia. Más de la mitad del plan de ejecución provisional del Despacho Regional para América Latina y el Caribe se dedica a estas actividades. En términos más generales, la labor del PMA en materia de resiliencia se lleva a cabo en gran escala en zonas afectadas por conflictos, como Ucrania, Sudán del Sur y el Afganistán, y en regiones que combaten los efectos de las inclemencias climáticas, como el Sahel. Puesto que las perspectivas para estos dos entornos operacionales siguen siendo difíciles, el plan de ejecución provisional del PMA para las actividades de fomento de la resiliencia, que asciende a 1.700 millones de dólares, refleja el firme compromiso de ayudar a las comunidades a prepararse para las perturbaciones y los factores de estrés, a resistirlos y a recuperarse de sus efectos.
82. El PMA sigue llevando a cabo actividades de eliminación de las causas profundas en muchas operaciones con el fin de abordar los factores subyacentes que contribuyen a la inseguridad alimentaria y la pobreza. Hay 45 oficinas en los países que tienen previsto incorporar este tipo de actividades en sus programas, lo que corresponde a unas necesidades operacionales totales de 552 millones de dólares. En las oficinas del PMA en el Pakistán y Honduras se registran las mayores necesidades (118 millones de dólares y 79 millones de dólares, respectivamente) de prestación de asistencia técnica a las autoridades provinciales y de distribución de comidas escolares nutritivas a niños y niñas.

**CUADRO 3.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ESFERA PRIORITARIA, 2025**

Esfera prioritaria	Necesidades operacionales		Plan de ejecución provisional	
	2025	Proporción del total de las necesidades operacionales en 2025	2025	Proporción del total del plan de ejecución provisional para 2025
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
Intervención ante crisis	12 599	75	6 760	77
Fomento de la resiliencia	3 739	22	1 742	20
Eliminación de las causas profundas	552	3	298	3
<b>Total</b>	<b>16 890</b>	<b>100</b>	<b>8 800</b>	<b>100</b>

### **Análisis por Objetivo de Desarrollo Sostenible y efecto estratégico**

83. El Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 se basa en cinco efectos estratégicos que están armonizados con el ODS 2 (Hambre Cero) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos).



Las tendencias actuales<sup>37</sup> indican que los progresos hacia el logro de más de la mitad de las metas de los ODS de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible son insuficientes, en particular en lo que respecta a las metas más importantes relacionadas con la pobreza, el hambre y el clima. Para hacer frente a esta situación, en última instancia, se necesitarán nuevas ideas y, quizás, el establecimiento de prioridades en pos de metas concretas.

84. Para promover el progreso en virtud de su Plan Estratégico, el PMA estableció una serie de metas institucionales de alto nivel en el [Marco de resultados institucionales \(MRI\) para 2022-2025](#). Estas metas definen las aspiraciones del Programa con respecto a los cinco efectos estratégicos, cada uno de los cuales tiene de tres a cinco metas de alto nivel con sus respectivos indicadores. A medio plazo, el PMA seguirá enfrentándose a dificultades de financiación, precios elevados y problemas de acceso operacional, lo que afectará a su capacidad de alcanzar algunas de sus metas para 2024 y 2025. En el anexo VI se exponen en detalle las metas de alto nivel para 2025 y el nivel previsto de consecución de las mismas por el PMA.
85. Como puede verse en el cuadro 3.3, la mayor parte de las necesidades operacionales (el 67 %) y del plan de ejecución provisional (el 69 %) se destina a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes en el marco del efecto estratégico 1. En 2023, el primer año en que el PMA informó de sus realizaciones con arreglo al MRI vigente, el 70 % de los gastos operacionales estaban relacionados con este efecto, y se prevé que en 2024 la proporción sea similar (68 %).

<b>CUADRO 3.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL, POR OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EFECTO ESTRATÉGICO, 2025</b>					
<b>ODS</b>	<b>Efecto estratégico</b>	<b>Necesidades operacionales</b>		<b>Plan de ejecución provisional</b>	
		<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
2	1. Las personas están en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales urgentes.	11 354	67	6 109	69
	2. Las personas obtienen mejores resultados en materia de nutrición, salud y educación.	2 373	14	1 082	12
	3. Las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles.	1 484	9	660	8
17	4. Se han fortalecido los programas y sistemas nacionales.	507	3	288	3
	5. Los actores humanitarios y de desarrollo son más eficientes y eficaces.	1 172	7	661	8
<b>Total</b>		<b>16 890</b>	<b>100</b>	<b>8 800</b>	<b>100</b>

<sup>37</sup> Naciones Unidas. 2023. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. Por un plan de rescate para las personas y el planeta.*

### Análisis por modalidad de transferencia y categoría de costos

86. 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, 2025					
Categoría de costos	Costos de las transferencias y costos conexos	Necesidades operacionales		Plan de ejecución provisional	
		2025	Parte del total de los costos de las transferencias	2025	Parte del total de los costos de las transferencias
		(millones de dólares)	(porcentaje)	(millones de dólares)	(porcentaje)
Transferencias	Alimentos	6 503	47	3 750	52
	TBM y cupones para productos	5 546	39	2 331	33
	<i>Efectivo</i>	3 708	26	1 521	21
	<i>Cupones de un valor determinado</i>	1 550	11	664	10
	<i>Cupones para productos</i>	288	2	146	2
	Fortalecimiento de las capacidades	1 008	7	496	7
	Prestación de servicios	1 050	7	586	8
<b>Costos totales de las transferencias</b>		<b>14 107</b>	<b>100</b>	<b>7 163</b>	<b>100</b>
Implementación	Costos de ejecución	1 115		658	
<b>Total de los costos operacionales directos</b>		<b>15 222</b>		<b>7 821</b>	
CAD	Costos de apoyo directos	671		460	
<b>Total de los costos directos</b>		<b>15 893</b>		<b>8 281</b>	
CAI	Costos de apoyo indirectos	997		519	
<b>Total</b>		<b>16 890</b>		<b>8 800</b>	

### Costos de las transferencias

#### *Transferencias en forma de alimentos*

87. En 2025, la asistencia alimentaria en especie seguirá siendo la principal modalidad de transferencia y representará más de la mitad de los costos totales de las transferencias contempladas en el plan de ejecución provisional, lo que coincide con las cifras de 2024. Se calcula que casi el 50 % de los productos adquiridos procedan de los mercados locales y regionales, tanto en términos de volumen como de valor. Los productos para los que se prevé la mayor proporción de compras locales y regionales son los cereales y las legumbres

secas, junto con las raciones de alimentos preenvasadas, sobre todo para la región de Oriente Medio, África Septentrional y Europa Oriental.

88. El PMA seguirá trabajando en el proyecto de seguimiento y rastreo. Se están evaluando los actuales procesos de seguimiento para encontrar oportunidades de aumentar la eficiencia y buscar soluciones avanzadas que garanticen una mayor visibilidad, precisión y eficiencia a lo largo de la cadena de suministro. El proyecto abarcará todas las operaciones (transporte, almacenamiento y distribución) relacionadas con los alimentos en especie, los cupones y los artículos no alimentarios, desde la adquisición hasta la distribución, y se ajustará a un sólido sistema de gestión de la identidad. Apoyándose en su sólido marco de garantía de las transferencias de efectivo, el PMA aplicará a todo el proceso de transferencia de alimentos en especie prácticas de verificación similares a las que ya se utilizan para las TBM. A tal fin, recurrirá a las tecnologías digitales existentes para las operaciones de TBM con objeto de digitalizar aún más la entrega de alimentos en especie, lo que redundará en una mayor eficiencia y transparencia.
89. El PMA, consciente de que la transformación de sus prácticas de compra es un imperativo estratégico, está poniendo en marcha iniciativas encaminadas a mejorar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de sus actividades de prestación de asistencia alimentaria. Entre ellas cabe citar la digitalización de las tareas manuales del proceso de adquisición, descrito en la iniciativa de importancia fundamental de optimización de los procesos institucionales. Si bien prevé posibles aumentos de los precios de los productos básicos en 2025, el PMA confía en que la transformación del proceso de compras, que se centra en la eficiencia operacional, la comprensión del mercado y la gestión de riesgos, mitigue esos efectos y permita realizar compras más eficaces en función de los costos. Además, trabaja en favor de la sostenibilidad ambiental al elaborar estrategias que reduzcan la huella de carbono de sus cadenas de suministro y promover tecnologías verdes y prácticas eficientes.

### ***Transferencias de base monetaria***

90. El PMA promueve activamente el uso de TBM, especialmente las transferencias de efectivo no sujetas a restricciones, siempre que sea posible, a fin de ofrecer a las personas formas flexibles de satisfacer sus necesidades alimentarias, nutricionales y otras necesidades básicas con efectivo o cupones de un valor determinado. De este modo, las personas tienen más opciones y flexibilidad para satisfacer sus necesidades concretas. Las TBM siguen siendo un componente esencial de las operaciones del PMA. El plan de ejecución provisional para 2025 se tiene en cuenta la voluntad de continuar en esta dirección, ya que las TBM y los cupones para productos representan el 33 % de los costos totales de las transferencias, una proporción ligeramente inferior al 39 % previsto en las necesidades operacionales para 2025 debido a la evolución del entorno operacional, la disponibilidad de fondos, las necesidades de los beneficiarios y el acceso a los mercados.
91. La política en materia de transferencias monetarias, aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2023, empodera al PMA para maximizar el impacto de las TBM, en particular destinando dichas transferencias a las mujeres como medio de lograr mejores efectos a nivel de los hogares. Con esta política se confirma el compromiso del PMA de utilizar la modalidad más eficaz para cada contexto y velar por que las personas satisfagan sus necesidades alimentarias, nutricionales y otras necesidades básicas. El Programa está simplificando los procesos de contratación de los proveedores de servicios financieros para mejorar las opciones de recepción de la asistencia y promover la inclusión financiera digital.

### ***Cupones para productos***

92. El PMA opta por utilizar los cupones para productos cuando resultan ser la modalidad de transferencia más eficaz, por ejemplo, en entornos inestables o en zonas de difícil acceso, en situaciones de emergencia en las que hay que atender necesidades urgentes y es esencial

que las entregas se realicen con rapidez o allí donde la colaboración con los operadores comerciales es la mejor opción para prestar asistencia a los beneficiarios. En 2025, las necesidades operacionales relativas a los cupones para productos ascenderán a 288 millones de dólares, esto es, el 2 % de los costos totales de las transferencias. El uso de los cupones para productos ha disminuido un 17 % aproximadamente con respecto a 2024, debido sobre todo a la reducción de las necesidades en el Afganistán y el Iraq.

### **Fortalecimiento de las capacidades**

93. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades engloban iniciativas como la difusión de información, la comunicación y la educación en el marco de diversas intervenciones temáticas o sectoriales destinadas a subsanar los déficits de competencias a nivel de los hogares, las comunidades o las instituciones. Estas transferencias también pueden consistir en el suministro a los beneficiarios de herramientas y equipos, supervisión técnica y apoyo de ingeniería para construir infraestructuras de subsistencia en el marco de las actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia.
94. En los últimos años, el fortalecimiento de las capacidades como porcentaje del total de las transferencias del PMA ha ido aumentando de manera constante, hasta alcanzar los 496 millones de dólares, es decir, el 7 % del total de las transferencias previstas en el plan de ejecución provisional.

### **Prestación de servicios**

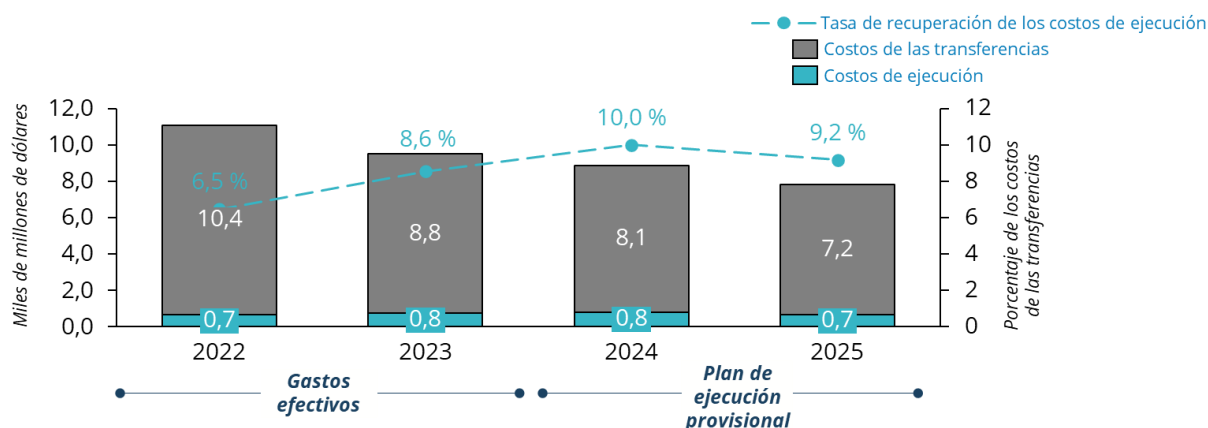
95. El PMA seguirá contribuyendo a la reforma y la cohesión del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo por medio de los servicios que presta en virtud de su mandato —como los proporcionados en el contexto del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), de la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y de los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia— y de los servicios que presta bajo demanda, como la compra y el transporte de alimentos y combustible.
96. En 2025, las proyecciones indican que los servicios *bajo demanda* representarán la mayor parte de las actividades de prestación de servicios y corresponderán al 47 % (274 millones de dólares) de los recursos destinados a estas actividades en el plan provisional de ejecución, lo que refleja la demanda prevista de competencias especializadas del PMA. Asimismo, se prevé que la prestación de servicios relacionados con los alimentos y las TBM mantenga su tendencia al alza, impulsada por las solicitudes de los Gobiernos. En cambio, los servicios relacionados con las adquisiciones y el transporte de fertilizantes deberían disminuir.
97. Los servicios que el PMA presta *con arreglo a su mandato* por medio del UNHAS, de cuya gestión se encarga el Programa, son los más utilizados por los asociados humanitarios y de desarrollo, y representan el 44 % (257 millones de dólares) del total de los recursos asignados a la prestación de servicios en el plan de ejecución provisional. Los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia representan en conjunto el 9 % (55 millones de dólares) de esos recursos. Todos estos servicios seguirán prestándose en 2025, al tiempo que el PMA se centrará en mejorar su calidad y en velar por que las necesidades de sus asociados sigan atendiéndose con altos niveles de satisfacción.

### **Costos de ejecución**

98. Los costos de ejecución abarcan los costos de las actividades realizadas por las oficinas en los países (incluidas las suboficinas y las oficinas de zona), los gastos relacionados con la dotación de personal, la seguridad, la tecnología de la información (TI), el seguimiento, las evaluaciones y otros aspectos operacionales que pueden atribuirse a los distintos efectos estratégicos de cada PEP. En la figura 3.3 se muestran la tendencia histórica de los costos

de ejecución y las tasas con las que se calcularon<sup>38</sup> esos costos como porcentaje de los costos totales de las transferencias, desde 2022. En general, la tasa de los costos de ejecución se ha mantenido estable, salvo ligeros incrementos en 2023 y 2024 debidos a las inversiones del PMA en los planes de acción sobre garantías de control en materia de riesgos. En 2025, los costos de ejecución deberían reducirse debido a la disminución de las transferencias previstas, pero se asignarán 658 millones de dólares para garantizar niveles adecuados de actividades de evaluación y seguimiento de conformidad con esos planes de acción.

**Figura 3.3: Costos de ejecución como porcentaje de los costos de transferencia, 2022-2025**

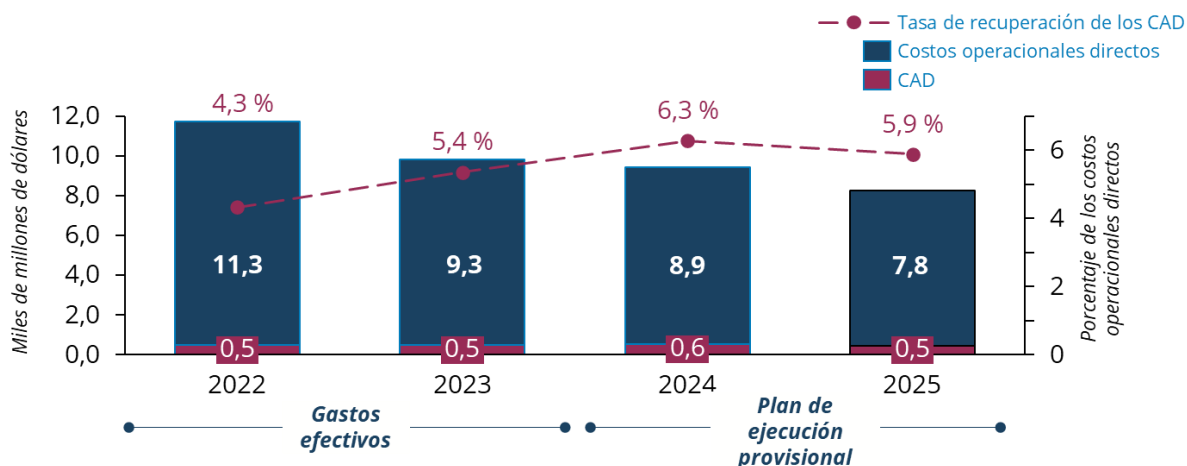


### Costos de apoyo directos

99. Los costos de apoyo directos (CAD) son los que se administran a nivel nacional y apoyan directamente múltiples actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas.
100. Si bien el total de los CAD ha rondado los 500 millones de dólares en los últimos años (figura 3.4), la estimación de 558 millones de dólares en concepto de CAD para 2024 refleja la prioridad otorgada por el PMA a sus planes de acción sobre garantías de control en materia de riesgos ante la reducción prevista de los recursos. La disminución prevista de los CAD en 2025 puede atribuirse en parte a las medidas de reducción de costos adoptadas por el Programa en las operaciones en los países.
101. La tasa de CAD se calcula para cada PEP como porcentaje de los costos operacionales directos, que incluyen los costos de transferencia y de ejecución, y depende del tamaño de la operación, las modalidades utilizadas, el contexto operacional y el entorno económico local. Esta tasa varía considerablemente de un país a otro y oscila entre el 1 %, en los países con operaciones de gran envergadura, y el 30 %, en los países con operaciones de pequeño tamaño.

<sup>38</sup> Para calcular los costos de ejecución se aplica una tasa específica a cada actividad del PEP. Las tasas que se muestran en la figura 3.3 se han calculado a nivel general y no se aplican específicamente a ninguna actividad de los PEP.

**Figura 3.4: Costos de apoyo directo como porcentaje de los costos operacionales directos\*, 2022-2025**



\* Excluidos los CAD y los costos de apoyo indirectos (CAI).

### Costos de apoyo indirectos

102. Las necesidades operacionales totales incluyen los CAI calculados utilizando la tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % que 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 describen en detalle el presupuesto y la tasa de recuperación de los CAI propuestos, así como los ingresos proyectados por este concepto.

### 3.4 Costo por beneficiario

103. Al planificar sus necesidades operacionales, el PMA procura aumentar al máximo la intensidad de la asistencia<sup>39</sup> que proporciona a los beneficiarios. Sin embargo, debido al déficit de financiación, debe establecer prioridades en cuanto al número de beneficiarios a los que atenderá, la duración de su asistencia o el volumen y la idoneidad nutricional de la ayuda. Así pues, las necesidades operacionales estimadas para 2025 apuntan a prestar asistencia a unos 123 millones de beneficiarios, pero en el plan de ejecución provisional se prevé asistir a 98 millones de beneficiarios, es decir, un 20 % menos. En el cuadro 3.5 se indica que para 2025 el costo medio anual por beneficiario<sup>40</sup> se estima en 104 dólares con respecto a las necesidades operacionales, y en 67 dólares en el caso del plan de ejecución provisional, lo que representa una reducción del 35 %. Esto significa que se prestará una menor asistencia a un número reducido de beneficiarios.

104. El principal componente del costo anual por beneficiario es el costo de la transferencia en sí, que comprende la suma del valor monetario de los productos alimenticios, el efectivo o los servicios proporcionados y el costo que conlleva prestar la asistencia a los beneficiarios. En 2025, se prevé que el costo de la transferencia represente el 84 % del total de las necesidades operacionales y el 81 % del total del plan de ejecución provisional.

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> 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.

<b>CUADRO 3.5: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL COSTO ANUAL POR BENEFICIARIO, 2025</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Necesidades operacionales</b>	<b>Plan de ejecución provisional</b>
Valor en dólares*	16 900 millones	8 800 millones
Número previsto de beneficiarios	123,4 millones	98 millones
Costo anual por beneficiario	104 dólares	67 dólares

\* El total de las necesidades operacionales y el 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 requieren la entrega de transferencias directas a los beneficiarios de nivel 1.

105. 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.

### 3.5 Prioridades transversales



106. *La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres* son indispensables para erradicar el hambre, salvar vidas y garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición para todos. En 2025, el PMA se centrará en la promoción de enfoques que permitan integrar la igualdad de género en todas las esferas de su labor. A tal fin, se implantará en las oficinas en los países que estén elaborando nuevos PEP la herramienta de rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos en materia de igualdad de género que mide las realizaciones en relación con las cuestiones transversales. Esta herramienta será un componente básico de la nueva serie de PEP de tercera generación, ya que ayudará a las oficinas en los países a diseñar programas que contribuyan a la igualdad de género, a garantizar una asignación suficiente de recursos a dichos programas y a supervisar la forma en que las inversiones logran resultados en esta materia durante la ejecución de los PEP. El PMA también promoverá enfoques capaces de transformar las relaciones de género trabajando con las comunidades y los asociados para cambiar las normas sociales que perpetúan las desigualdades. Por ejemplo, mediante actividades de comunicación destinadas a promover cambios de comportamiento en el ámbito de la nutrición, el Programa puede ayudar a las comunidades a comprender quién come menos, quién come por último y quién consume los alimentos menos nutritivos, y por qué.
107. Además, se seguirán fortaleciendo las actividades de recopilación y análisis de datos, institucionalizando los nuevos indicadores de género en el MRI y ampliando los métodos y enfoques —en particular las metodologías cualitativas— para mejorar la capacidad del PMA de comprender y abordar los complejos vínculos que existen entre la inseguridad alimentaria y las desigualdades de género. Asimismo, el PMA seguirá extendiendo el Programa de certificación de la igualdad de género a otras oficinas en los países, cuyo objeto es prestar apoyo a las oficinas en los países para que adopten un enfoque orientado a la acción que les permita alcanzar los parámetros de referencia básicos en materia de igualdad de género, reforzando así los procesos y la capacidad para integrar en mayor medida la perspectiva de género. Por último, se difundirán en todo el organismo herramientas y orientaciones adaptadas en relación con la violencia de género, y se impartirá capacitación específica cuando sea necesario. Al mismo tiempo, el PMA avanzará en la aplicación de

medidas concretas en respuesta a las recomendaciones formuladas en la evaluación sobre la labor de protección contra la explotación y el abuso sexuales, con miras a optimizar y sistematizar las actividades de prevención y respuesta en todo el organismo.

108. *Protección y rendición de cuentas a las personas afectadas.* El PMA está determinado a mejorar sus actividades de protección y rendición de cuentas a las personas afectadas mediante la labor en curso de armonización del análisis de los riesgos en materia de protección con el análisis de los conflictos, y de la evaluación de los riesgos en función de los conflictos con el análisis de género. Esta labor de armonización se verá impulsada sobre todo por los avances en la implantación de la herramienta integrada de análisis transversal del contexto y de evaluación de riesgos. La aplicación eficaz de esta herramienta contribuirá a que los programas sean más seguros, eficaces e inclusivos ya que garantizará que las intervenciones del PMA ofrezcan un entorno protector a las personas y los grupos de las comunidades afectadas a las que presta asistencia, al tiempo que se abordan los riesgos y las necesidades individuales. Además, el PMA seguirá aplicando la estrategia de participación de las comunidades en la rendición de cuentas a las personas afectadas, aprovechando los planes de acción ya existentes en los países y adoptando las medidas que sean necesarias para garantizar que una gran variedad de interesados participe activamente en los procesos de elaboración de programas y toma de decisiones con el fin de influir en ellos y mejorarlos.
109. *Sostenibilidad ambiental.* En un entorno caracterizado por la reducción de los presupuestos, el PMA tiene dificultades para mantener la sólida infraestructura de apoyo técnico que necesita para aplicar su Marco de sostenibilidad ambiental y social y seguir evaluando los riesgos ambientales y sociales en todas sus operaciones y programas en los países. Con sujeción a la disponibilidad de fondos en 2025, seguirá ayudando a sus oficinas en los países y asociados a evaluar y mitigar las repercusiones negativas que los programas en los países puedan tener en el entorno natural y a promover la sostenibilidad ambiental en todas sus operaciones, de conformidad con los compromisos asumidos en el marco de su política en materia de medio ambiente y de su Plan Estratégico.
110. Las actividades pertinentes financiadas en virtud del Plan de Gestión para 2025-2027 harán hincapié en el fortalecimiento continuo y equilibrado de las capacidades de asesoramiento técnico en materia de salvaguardias ambientales y sociales en las regiones donde se ejecutan los programas del PMA; la capacitación del personal de los despachos regionales y las oficinas en los países en evaluación de los riesgos ambientales, y la evaluación inicial específica de los riesgos ambientales y sociales en operaciones que podrían entrañar un riesgo elevado. Se examinarán las recomendaciones formuladas en la evaluación de la política del PMA en materia de medio ambiente y se aplicarán las medidas que se indiquen en la respuesta de la dirección correspondiente. Además, se pondrá en marcha un sistema de seguimiento de la sostenibilidad ambiental, que estará vinculado al examen y la mejora del MRI del PMA.
111. *Integración de la nutrición.* En 2025, el Servicio de Nutrición y Calidad de los Alimentos intensificará el apoyo estratégico que presta a las oficinas en los países y los despachos regionales con el fin de optimizar el impacto que los programas del PMA tienen en las dietas y la malnutrición, en consonancia con lo establecido en la nueva estrategia de nutrición. Se hará especial hincapié en aumentar el alcance de la asistencia del Programa entre los grupos de población más expuestos al riesgo de malnutrición, en especial las niñas y mujeres embarazadas y lactantes, los niños menores de 5 años y las personas con VIH, a fin de optimizar los efectos nutricionales de la cartera de actividades del PMA. Para ello se facilitará la ejecución satisfactoria del plan de transición conjunto sobre malnutrición aguda formulado por la Oficina de Asistencia Humanitaria de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la



Infancia (UNICEF), la adopción de un enfoque conjunto por los organismos con sede en Roma para mejorar las soluciones locales en materia de alimentación, y el apoyo a las iniciativas destinadas a mejorar la idoneidad nutricional de la asistencia del PMA mediante la creación de un nuevo equipo de tareas de alto nivel. El Programa también dará prioridad a la aplicación de su nueva estrategia de lucha contra el VIH y, para ello, optimizará sus intervenciones en materia de protección social y de intervención ante emergencias. Este enfoque integral dotará a las oficinas en los países y los despachos regionales de las herramientas y las competencias especializadas necesarias para llevar a cabo programas eficaces que, en última instancia, contribuirán a mejorar la nutrición, las dietas, la salud y la resiliencia de las poblaciones a las que el PMA presta asistencia.

## Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales

### 4.1 Sinopsis

112. En el apoyo a los programas y las operaciones institucionales del PMA se engloban las actividades gestionadas por las direcciones de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países que respaldan el plan de ejecución provisional del Programa, que se presupuesta y financia con cargo a los PEP. También se respaldan actividades extrapresupuestarias, como la prestación de los servicios comunes de las Naciones Unidas que el PMA tiene el mandato de proporcionar. En 2025, en respuesta a una reducción general de los recursos y del consiguiente descenso del nivel de actividad operacional, el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales disminuye un 4 % con respecto a 2024.
113. El mayor componente del apoyo a los programas y las operaciones institucionales es el AAP, con el que se sufragan las actividades más importantes del PMA para respaldar las operaciones y cumplir sus obligaciones en materia de gobernanza y responsabilidades fiduciarias. El presupuesto AAP propuesto para 2025, de 480 millones de dólares, permitirá apoyar las operaciones en contextos complejos mientras el PMA continúa la transición hacia un presupuesto más estable y sostenible.
114. A mediados de 2023, ante las señales de que las contribuciones serían inferiores a lo previsto, el Programa empezó a tomar medidas para reducir los gastos con cargo a un presupuesto AAP aprobado de 576,3 millones de dólares. Tras constatar que era poco probable que se cumplieran las previsiones de contribuciones para 2024 presentadas en el Plan de Gestión para 2024-2026, el PMA adoptó nuevas medidas destinadas a reducir los gastos AAP de 2024. A mediados del mismo año, la Junta Ejecutiva aprobó un presupuesto AAP revisado de 528 millones de dólares e instó al PMA a que aplicara otras medidas de ahorro de costos de hasta 40 millones de dólares, en consonancia con el plan de utilización del presupuesto AAP fijado en 483 millones de dólares. Este plan de utilización por valor de 483 millones de dólares representa una reducción del 14,6 % con respecto al nivel de 2023.

<b>CUADRO 4.1: PRESUPUESTO GLOBAL (millones de dólares)</b>									
<b>Apoyo a los programas y operaciones institucionales</b>								<b>Operaciones relativas a los programas</b>	<b>Total</b>
	<b>Actividades básicas</b>				<b>Otros servicios</b>	<b>Actividades directas</b>	<b>Total</b>	<b>PEP**</b>	
	<b>Presupuesto AAP</b>	<b>Iniciativas institucionales de importancia fundamental</b>	<b>Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación</b>	<b>Total</b>					
2025	480,0	47,4	167,8	<b>695,2</b>	27,3	134,6	<b>857,1</b>	8 146,4	<b>9 003,5</b>
2024*	482,6	104,5	142,5	<b>729,6</b>	34,2	131,8	<b>895,6</b>	9 314,3	<b>10 209,9</b>
<b>Variación</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(57,1)</b>	<b>25,3</b>	<b>(34,4)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>2,8</b>	<b>(38,5)</b>	<b>(1 167,9)</b>	<b>(1 206,4)</b>
<b>Porcentaje de variación</b>	<b>(1)</b>	<b>(55)</b>	<b>18</b>	<b>(5)</b>	<b>(20)</b>	<b>2</b>	<b>(4)</b>	<b>(13)</b>	<b>(12)</b>

\* El presupuesto AAP para 2024 se basa en el plan de utilización de dicho presupuesto presentado en la [Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026](#). También se han actualizado los fondos fiduciarios y las cuentas especiales (véase el anexo V).

\*\* El presupuesto del PEP se basa en el plan provisional de ejecución, excluidas las actividades directas y los CAI.

115. Las actividades que se contemplan en el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales se clasifican con arreglo a las categorías de “actividades básicas”, “otros servicios” o “actividades directas”.
116. Las “actividades básicas” son actividades esenciales para la aplicación eficiente y eficaz del plan de ejecución anual del PMA y el cumplimiento de las obligaciones institucionales. Comprenden las actividades recurrentes que se necesitan cotidianamente para que las funciones del Programa se lleven a cabo sin contratiempo, las inversiones de carácter extraordinario destinadas a abordar los riesgos sistémicos de ámbito institucional y a acrecentar la eficiencia mediante la adopción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques, y las actividades complementarias financiadas con fondos externos. La disminución del 5 % en el presupuesto básico para 2025 se debe sobre todo a la sustancial reducción de las inversiones extraordinarias financiadas con cargo a iniciativas institucionales de importancia fundamental.
117. En la categoría de “otros servicios” se incluyen actividades accesorias, suplementarias o facultativas que complementan las actividades básicas o mediante las que se prestan servicios administrativos y de gestión a entidades ajenas al PMA. La actividad más importante de esta categoría corresponde a la administración del Grupo de la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos por parte del PMA.
118. Las “actividades directas” son las que, aun planificándose y gestionándose desde la Sede, pueden relacionarse directamente con actividades operacionales u otras actividades de apoyo por medio de un factor de costos, como el número de empleados o el volumen de productos. Como ejemplos de actividades directas se pueden citar la prestación de servicios de TI, el abastecimiento de alimentos y los servicios de gestión de los datos sobre los beneficiarios.

## 4.2 Presupuesto básico

### Componentes y fuentes de financiación del presupuesto básico

119. El presupuesto básico consta de tres componentes, cada uno de ellos con una fuente de financiación adecuada:

- *El presupuesto AAP, financiado con los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI.* Con el presupuesto AAP se sufragan principalmente los costos recurrentes de la Sede mundial y los costos básicos de las oficinas en los países. En la sección 4.3 se presenta un panorama general del presupuesto AAP propuesto para 2025.
- *Las iniciativas institucionales de importancia fundamental, financiadas con cargo a reservas como la Cuenta de igualación del presupuesto AAP u otros fondos internos como la parte no asignada del Fondo General.* Estas iniciativas se centran en el cambio orgánico o en iniciativas que propician la transformación, están en consonancia con las prioridades que determina el Grupo Directivo y son de carácter extraordinario (véase el anexo III).
- *Los fondos fiduciarios y las cuentas especiales, financiados mediante las contribuciones y la recuperación de los costos.* Los fondos fiduciarios, si bien están en consonancia con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA, quedan fuera de sus programas operacionales ordinarios. Las cuentas especiales se establecen con objeto de gestionar, sin fines de lucro, las contribuciones especiales, los servicios mixtos y las actividades de apoyo. En la categoría "otras fuentes de financiación", que en el cuadro 4.1 se presenta dentro de la categoría "Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación", se incluyen el Fondo General y las contribuciones en especie asignadas a fines institucionales específicos, como la contribución en especie que supone el uso gratuito de los locales de la Sede. En el anexo V figura un análisis detallado de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales.

### Prioridades de gestión institucionales

120. La planificación presupuestaria del PMA se guía por el Plan Estratégico para 2022-2025. El presupuesto básico para 2025 se fundamenta e inspira en las prioridades institucionales definidas por la Directora Ejecutiva y el Grupo Directivo, y se basa en la visión estratégica de la Directora Ejecutiva y en las medidas adoptadas en 2023 y 2024 con miras a hacer realidad esa visión. Para 2025 se han establecido las cuatro prioridades siguientes:

- *Mantener la fortaleza del PMA en materia de intervención en casos de emergencia y, al mismo tiempo, prestar más atención en los programas al fomento de la resiliencia y la adaptación al cambio climático.* Para poder satisfacer el nivel sin precedentes de las necesidades mundiales, el Programa debe mantener sus capacidades y competencias especializadas en materia de logística y asistencia alimentaria de emergencia. Al mismo tiempo, el PMA se centrará en perfeccionar su oferta de programas, velar por que se disponga de una capacidad de ejecución adecuada, definir y promover propuestas de valor que ofrezcan una ventaja comparativa y mantener mecanismos de financiación que fomenten la diversificación de las fuentes de financiación en consonancia con la cartera de actividades programáticas básicas.
- *Garantizar el deber de cuidado, que se relaciona con la excelencia en la gestión del personal y un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo.* Para ello, el PMA debe seguir aplicando su enfoque basado en el principio de permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido, asegurándose de que mantiene su agilidad y eficacia en entornos de elevado riesgo y, al mismo tiempo, respeta las normas de seguridad y protección y promueve una fuerza de trabajo ágil y eficaz. El Programa define su compromiso de

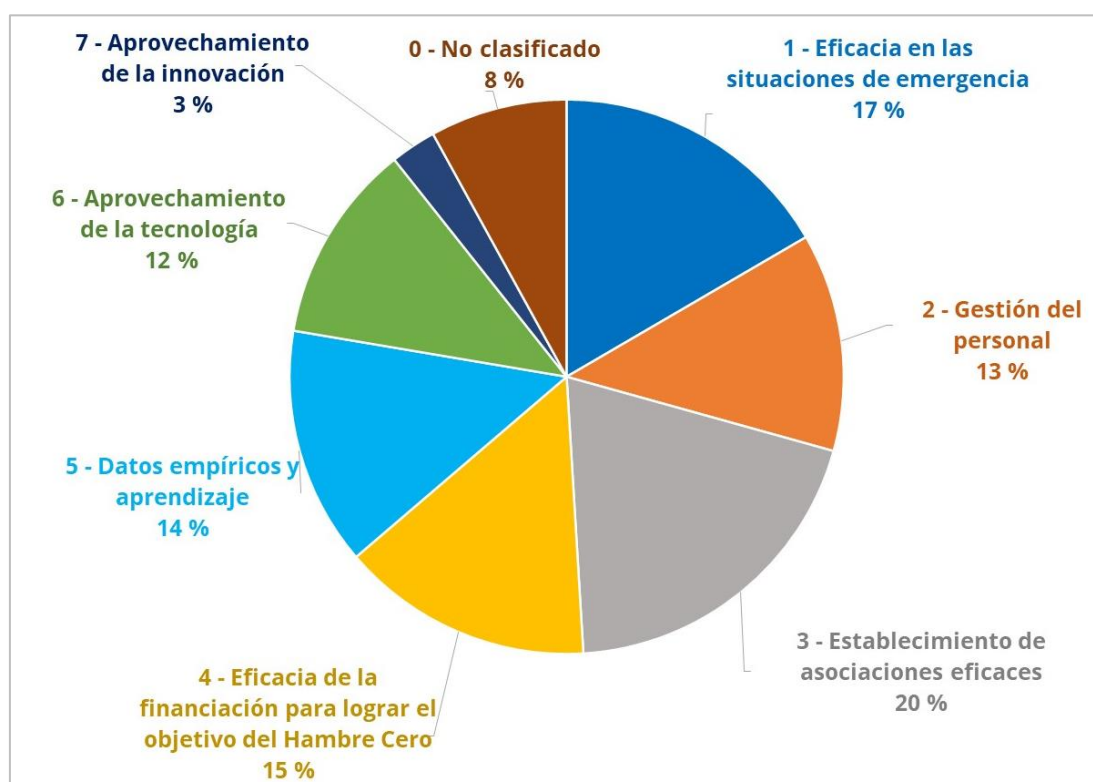
garantizar el deber de cuidado como la obligación irrenunciable de mitigar los riesgos que puedan causar daños a sus empleados y sus familias.

- *Diversificar y ampliar la base de recursos del PMA, entre otras cosas mediante el establecimiento de asociaciones con el sector privado, organizaciones multilaterales y Gobiernos anfitriones y donantes, y la utilización de mecanismos de financiación innovadores.* El Programa intensificará su colaboración con los asociados, no solo como posibles fuentes de financiación, sino también como valiosos proveedores de conocimientos y competencias especializadas. Se prevé que el acceso a líneas de financiación temáticas, como las destinadas a abordar cuestiones relacionadas con el clima, el género y la migración, siga siendo un importante punto de entrada para la diversificación de los flujos de financiación ordinarios del PMA.
- *Materializar los beneficios de las iniciativas de reforma para lograr aumentos de eficiencia y eficacia y destinar más recursos a las actividades de primera línea.* La rendición de cuentas a las partes interesadas seguirá teniendo una importancia fundamental para el PMA. Se prestará especial atención a esta cuestión gracias a la nueva estructura orgánica, que elimina las duplicaciones, armoniza las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas, hace hincapié en las oportunidades intersectoriales y garantiza un equilibrio de poderes. El PMA seguirá fomentando una cultura de innovación creativa, en la que se aproveche el poder de la ciencia y los datos y se adopten nuevas tecnologías para modernizar los procesos, facilitar las operaciones humanitarias, ofrecer garantías a sus donantes y rendir cuentas a las personas a las que presta asistencia.

## Resultados de gestión

121. Las actividades básicas y las asignaciones presupuestarias se clasifican en función de los siete resultados de gestión del PMA que se definen en el MRI para 2022-2025. Los resultados de gestión se utilizan para la presupuestación basada en los resultados y facilitan la armonización entre el Plan de Gestión y el Informe Anual de las Realizaciones.

**Figura 4.1: Presupuesto básico por resultado de gestión**



122. En la misma línea que en los ejercicios anteriores abarcados por el Plan Estratégico para 2022-2025, la mayor parte del presupuesto básico se asigna al resultado de gestión 3 (Establecimiento de asociaciones eficaces), debido sobre todo a las actividades de representación y asociación que se llevan a cabo en las oficinas en los países. A continuación, se sitúa el resultado de gestión 1 (Eficacia en las situaciones de emergencia), que sigue ocupando un lugar destacado en el presupuesto básico debido al gran volumen de operaciones de los programas relacionadas con la intervención ante crisis. En el anexo I del presente documento figura una descripción de cada resultado de gestión y de los indicadores clave de las realizaciones correspondientes a cada uno de ellos.

### **Aumentos de eficiencia en el presupuesto básico**

123. El PMA promueve la eficiencia mediante iniciativas internas e interinstitucionales. Los aumentos de eficiencia previstos para 2025 abarcarán iniciativas tanto en curso como nuevas en materia de preparación para emergencias, finanzas, cadena de suministro, tecnología y digitalización, asociaciones, innovación y recursos humanos. En el examen de la estructura orgánica, que se puso en marcha en 2023, se señalaron las principales estrategias para racionalizar las actividades, fortalecer la colaboración y reajustar las estructuras de la Sede en función de las prioridades estratégicas, con el fin de garantizar una respuesta centrada y eficaz a las crecientes necesidades humanitarias a pesar de la disminución de la financiación. Tras la reestructuración de la Sede en 2024, en 2025 se pondrán en práctica las decisiones derivadas del examen de las estructuras de los despachos regionales. Además del imperativo de reducir los costos indirectos, se espera que los cambios orgánicos den lugar a procesos y actividades más eficaces en función de los costos en la Sede y los despachos regionales. Entre las iniciativas que generarán aumentos de eficiencia cabe destacar las siguientes:
- La solución global de pagos reúne la función mundial de cuentas por pagar del PMA en un solo lugar, con lo que se alivia la carga de trabajo de las oficinas en los países a la hora de llevar a cabo tareas de rutina. En 2025, este servicio, que se estableció en 2023, seguirá ampliándose para abarcar más despachos regionales y oficinas en los países y, para finales de 2026, se prevé que su cobertura será total.
  - El Mecanismo de gestión global de los productos permite al PMA reducir los plazos de entrega, agilizar las intervenciones de emergencia, optimizar los costos y apoyar las compras locales y regionales de productos, en particular, a los pequeños agricultores. Gracias a una gestión rigurosa de las operaciones y los riesgos y a la adaptación a los cambios producidos en los mercados de productos básicos, los corredores de las cadenas de suministro y las necesidades de los programas desde su creación en 2008, el Mecanismo seguirá generando importantes aumentos de eficiencia en forma de ahorros de costos relacionados con la adquisición de alimentos y su entrega en lugares estratégicos.
  - La plataforma de gestión del capital humano, que tiene por objeto digitalizar los procesos de recursos humanos, generará ahorros sustanciales de tiempo ya que permitirá agilizar y hacer más eficientes los procesos relativos a la documentación de la fuerza de trabajo del PMA en todo el mundo.
  - La finalización del proyecto de “abastecimiento inteligente” permitirá alcanzar el objetivo de reducir al mínimo las tareas manuales mediante la automatización de los flujos de trabajo, y disponer de datos en tiempo real gracias a la optimización de todos los procesos relacionados con las adquisiciones. Esto se traducirá en una reducción de los plazos necesarios para las compras, una mayor precisión y cumplimiento de las políticas, una mejor gestión de los riesgos relacionados con los proveedores y un ahorro de costos para el PMA.

- En 2023 y 2024, el PMA dio prioridad a la digitalización de los flujos de trabajo y las soluciones más importantes en la cadena de planificación, presupuestación y presentación de informes, tanto en la Sede como en las oficinas en los países. Se prevé que estas mejoras digitales generen importantes aumentos de eficiencia gracias al ahorro de tiempo en trámites transaccionales y análisis engorrosos, y a la mejora de la rastreabilidad de los datos a lo largo de la cadena que vincula los recursos con el logro de resultados, lo cual a su vez fomentará la toma de decisiones fundamentadas en general.
124. El PMA cuenta con una ventaja comparativa en el ámbito de la innovación gracias a su galardonado Acelerador de Innovaciones, cuya labor se combina con la de la Dirección de Innovación del Departamento de Asociaciones e Innovación para crear una función mundial de innovación centrada en la búsqueda, el apoyo y la ampliación de innovaciones de gran impacto destinadas a luchar contra el hambre y contribuir al logro de los demás ODS. Esa función fomenta la colaboración en materia de innovación y cambio entre las oficinas del PMA, entre otras cosas por medio de centros de innovación, y promueve innovaciones de vanguardia, como la inteligencia artificial (IA) e iniciativas de financiación innovadora. También ayuda a los altos ejecutivos del PMA y de otras entidades de las Naciones Unidas a planificar para el futuro y transformar la estrategia en acción.

### 4.3 Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

125. El presupuesto AAP propuesto para 2025, de 480 millones de dólares, responde a las expectativas de la Directora Ejecutiva de racionalizar, estabilizar y ajustar este presupuesto en consonancia con el menor nivel de financiación, al tiempo que se mantiene un elevado nivel de supervisión y se respalda un plan de ejecución de 8.800 millones de dólares.
126. La financiación del presupuesto AAP procede de la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones que se hacen al PMA, que la Junta aprueba anualmente. Para 2025, la dirección propone mantener la tasa 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.
127. Sobre la base de estas tasas propuestas, los ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI ascienden a 463 millones de dólares. Se propone utilizar la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para cubrir la diferencia entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y el presupuesto AAP en 2025.

#### Facultades de la Directora Ejecutiva para modificar el presupuesto AAP

128. Con el fin de agilizar la adaptación del apoyo indirecto al aumento o disminución de los niveles operacionales y promover al mismo tiempo la prudencia fiscal, los planes de gestión anteriores incluían una decisión por la que se autorizaba a la Directora Ejecutiva a introducir cambios en el presupuesto AAP dentro de determinados parámetros. En vista del déficit previsto de los ingresos en concepto de recuperación de los CAI en 2025, y de acuerdo con las medidas adoptadas en 2024 para adaptarse a las previsiones de financiación actualizadas, la decisión propuesta se ha modificado con respecto a años anteriores.
129. En caso de que se produjera un incremento en las previsiones de contribución de al menos 300 millones de dólares, la decisión propuesta autorizaría a la Directora Ejecutiva a aumentar el presupuesto AAP en un porcentaje que no supere el 2 % de dicho incremento. Los ingresos en concepto de recuperación de los CAI generados por los primeros 300 millones de dólares de contribuciones que superen las actuales previsiones de financiación de 8.000 millones de dólares servirían para cubrir la diferencia prevista entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y el presupuesto AAP, que asciende a

17 millones de dólares. Esta cláusula garantizaría que el presupuesto AAP solo se incrementara una vez cubierta esa diferencia.

130. El segundo componente de la decisión permitiría a la Directora Ejecutiva reducir el presupuesto AAP hasta en un 10 % para aplicar las medidas de ahorro que se consideren viables. Este componente da un cierto margen de maniobra para ahorrar costos con el fin de reducir al mínimo la diferencia prevista entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP, o para hacer frente a una reducción de los ingresos en concepto de contribuciones. El objetivo es poder tomar medidas que demuestren que la gestión fiscal está siendo prudente.

### **Ajuste del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas a partir de 2023**

131. Antes de la pandemia de COVID-19, tanto las contribuciones al PMA como el nivel de sus operaciones mostraban una tendencia constante al alza. Este aumento se aceleró durante la pandemia, hasta alcanzar un nivel máximo en las contribuciones y el nivel operacional en 2022. A mediados de 2023, ante las señales de una disminución de las contribuciones, el Programa empezó a reajustar su presupuesto AAP en función de unos ingresos y un nivel operacional más bajos. Se redujeron las habilitaciones de créditos con cargo a este presupuesto, se reasignaron recursos en favor de actividades que guardaran una relación más estrecha con la prestación de apoyo a los países y se suspendió la contratación de personal. Gracias a estas medidas, la utilización efectiva de los fondos AAP en 2023 fue de 557 millones de dólares, lo que permitió sufragar unos costos operacionales por valor de 9.800 millones de dólares.
132. El presupuesto AAP para 2024 aprobado inicialmente ascendía a 568 millones de dólares, pero posteriormente se revisó a la baja, a 528 millones de dólares. Al presentar esta propuesta de presupuesto revisado, el PMA elaboró un ambicioso plan de utilización del presupuesto AAP por valor de 483 millones de dólares. La dirección prevé que los gastos efectivos para 2024 oscilarán entre los 528 millones de dólares aprobados para el presupuesto AAP y los 483 millones de dólares previstos en el plan de utilización.
133. El presupuesto AAP propuesto para 2025, por valor de 480 millones de dólares, refleja el continuo ajuste a la baja de los fondos AAP y los retos que plantea reducir los costos durante un período caracterizado por la inflación de los precios, con plazos prolongados para cumplir las obligaciones contractuales y grandes expectativas en materia de supervisión, deber de cuidado y normas de gobernanza.
134. Todos los gastos AAP que superen los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI en 2025 se sufragarán con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que mantiene un saldo saludable, como se detalla más adelante en esta sección. El déficit previsto para 2025 permitirá al PMA reducir el nivel del presupuesto AAP y, al mismo tiempo, mantener los riesgos dentro del nivel aceptado.
135. Las actividades financiadas con cargo al presupuesto AAP se han priorizado a fin de cubrir los costos más esenciales y aprovechar las inversiones realizadas en el pasado para obtener aumentos de eficiencia. Con el objetivo de generar ahorros de costos, en el segundo semestre de 2024 y a lo largo de 2025 se seguirá trabajando en procesos innovadores como la digitalización, la búsqueda de sinergias, la racionalización de los procesos y la agrupación de actividades entre los distintos servicios. También el examen en curso de la estructura y las responsabilidades de los despachos regionales podría redundar en ahorros de costos.
136. Habida cuenta de que la previsión de ingresos se ha estabilizado en 8.000 millones de dólares, el presupuesto AAP deberá reducirse aún más en 2026 para ajustarse al nivel de ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI. Aunque no se trata de una lista exhaustiva, entre las medidas que pueden generar ahorros futuros en el presupuesto AAP



figuran eliminar la duplicación de tareas entre la Sede y los despachos regionales, reducir el retraso acumulado en las investigaciones, ajustar las actividades de supervisión a un nivel de operaciones inferior, finalizar el proceso de implantación del sistema de gestión del capital humano, gestionar el cambio y la reforma orgánicos, y ajustar los procesos y el apoyo a un menor volumen de actividad.

137. Además, es necesario encontrar un modelo de financiación sostenible para los servicios mundiales, como la solución global de pagos. A menudo, estos servicios se financian con cargo al presupuesto AAP, pero los ahorros se logran reduciendo los costos de los PEP. Un modelo de financiación que permita obtener y reconocer fácilmente los ahorros de costos globales puede crear incentivos para seguir desarrollando y ampliando los servicios mundiales.

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

138. En el cuadro 4.2 se ofrece un panorama general del presupuesto AAP propuesto por sector de consignación y pilar. Se solicita a la Junta que apruebe el presupuesto AAP en el nivel de los sectores de consignación.

<b>CUADRO 4.2: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR SECTOR DE CONSIGNACIÓN Y PILAR</b>				
	<b>Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)</b>	<b>Diferencia de valor (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
<b>Estrategia y orientación</b>	109,5	100,6	8,9	9
A – Estrategia y orientación	109,5	100,6	8,9	9
<b>Servicios en apoyo de las operaciones</b>	239,2	246,3	(7,1)	(3)
B – Servicios mixtos	166,7	163,3	3,4	2
C – Políticas, orientaciones y garantía de calidad	72,5	83,0	(10,5)	(13)
<b>Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos</b>	131,3	135,8	(4,4)	(3)
D – Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	87,2	92,3	(5,1)	(6)
E – Gobernanza y servicios de supervisión independientes	44,1	43,4	0,7	2
<b>Total</b>	<b>480,0</b>	<b>482,6</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(1)</b>

139. La mitad del presupuesto AAP para 2025 corresponde al sector de consignación de “Servicios en apoyo de las operaciones”, lo que evidencia la importancia que se concede en este presupuesto a las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede para cumplir el mandato del PMA. El sector de “Estrategia y orientación” representa el 23 % del presupuesto AAP para 2025, lo que refleja el posicionamiento estratégico y los esfuerzos de liderazgo a medida que se estabilizan los cambios orgánicos y el PMA cierra las actividades correspondientes al Plan Estratégico vigente y elabora el próximo plan estratégico. El sector de “Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos” representa el 27 % del presupuesto AAP.

140. Además de los mayores esfuerzos dedicados a la toma de decisiones estratégicas, el aumento que se registra en el pilar de “Estrategia y orientación” se debe a la adopción de una estrategia de apoyo más eficiente, que incluye soluciones innovadoras como la solución global de pagos. La disminución del 13 % en el componente de “Políticas, orientaciones y garantía de calidad” del sector de consignación relativo a los servicios en apoyo de las operaciones se debe a los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la reestructuración orgánica de 2024 y a un apoyo sobre el terreno más racionalizado, mientras se ofrece un elevado nivel de garantía de la calidad. La reducción del 6 % registrada en el pilar de “Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas” se debe principalmente a la reorientación de las actividades de algunos despachos regionales, que están pasando de las estrategias regionales de movilización de recursos a estrategias regionales más amplias, a la reducción de las cesiones en comisión de servicio conforme el PMA trata de reducir el presupuesto, y a la transferencia de actividades de gestión de las donaciones al pilar de “Servicios mixtos”. La reestructuración de la Sede brindó a las direcciones la oportunidad de reformular sus actividades y reflexionar sobre la naturaleza de las mismas y el lugar que ocupan en la “línea de mira” del presupuesto AAP (véase el anexo II), lo que dio lugar a otros cambios de menor importancia dentro de los pilares.

#### **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por departamento**

141. En el cuadro 4.3 se presenta el presupuesto AAP propuesto para 2025, de 480,0 millones de dólares, desglosado por dependencia orgánica, frente al plan de utilización AAP de 2024<sup>41</sup>.
142. En el presupuesto AAP para 2025 se incorpora plenamente la reorganización de la Sede que entró en vigor el 15 de febrero de 2024. En el transcurso de este año, los departamentos y divisiones deberán adaptar sus equipos y actividades a la nueva estructura orgánica y ajustarse a la reducción del presupuesto AAP.

---

<sup>41</sup> El plan de utilización del presupuesto AAP para 2024 por dependencia orgánica se ha elaborado a partir de un análisis del plan de utilización a nivel de dirección y actividad realizado antes de que se anunciaran y entraran en vigor las decisiones relativas a la reestructuración de la Sede. Puesto que algunas direcciones se dividieron en más de un departamento, las comparaciones a nivel de departamento presentarán algunas pequeñas incoherencias entre 2024 y 2025.

<b>CUADRO 4.3: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR DEPARTAMENTO</b>				
<b>Departamento</b>	<b>Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)</b>	<b>Diferencia de valor (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
Oficinas en los países	60,3	60,2	0,1	0
Despachos regionales	95,2	97,8	(2,6)	(3)
Directora Ejecutiva y Jefa de Gabinete	86,0	82,4	3,6	4
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	20,1	17,9	2,2	12
Asociaciones e Innovación	40,6	41,4	(0,8)	(2)
Operaciones relativas a los Programas	63,8	71,3	(7,5)	(11)
Entorno Laboral y Gestión	77,0	75,9	1,1	1
Consignaciones centralizadas	37,0	35,7	1,3	4
<b>Total</b>	<b>480,0</b>	<b>482,6</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(1)</b>

### **Oficinas en los países**

143. Con el presupuesto AAP destinado a las oficinas en los países se sufragan los costos que no pueden atribuirse directamente a las operaciones y que, por lo tanto, no varían cuando cambia el tamaño de las operaciones en los países. Dado que se trata de costos fijos, este presupuesto se ha mantenido al mismo nivel que en 2024. El presupuesto incluye 47,6 millones de dólares para las funciones básicas, con los que se cubren los costos de un director en el país, un auxiliar de contratación nacional, un conductor y los gastos básicos de funcionamiento de las oficinas; 10 millones de dólares para los costos relacionados con la gestión de riesgos, en particular para subsanar cualquier deficiencia de las oficinas en los países que pudiera poner en peligro el cumplimiento de las normas de rendición de cuentas y garantía y la aplicación de las políticas, y un fondo para imprevistos de 2,7 millones de dólares que se asignará a los países a lo largo del año, según sea necesario para atender los incrementos imprevistos de los costos de apoyo a nivel local.

### **Despachos regionales**

144. El presupuesto AAP para 2025 destinado a los despachos regionales representa una reducción del 3 % con respecto al plan de utilización de 2024, que sigue a una disminución del 15 % en 2024. A efectos comparativos, los presupuestos de los departamentos de la Sede se han reducido en un 1 % para 2025 y en un 19 % para 2024. La mayor contracción de los presupuestos de los despachos regionales en 2025 indica un ritmo más lento en el ajuste a la baja del presupuesto AAP en 2024 que el producido en los departamentos de la Sede. Los recortes en los presupuestos de los despachos regionales afectan por lo general a todas las funciones, y las mayores reducciones se producen en el apoyo a los programas debido a que se trata, con diferencia, de la esfera funcional más amplia de estos despachos, tanto antes como después de los recortes presupuestarios.

145. Los presupuestos de los despachos regionales se basan en las obligaciones de rendición de cuentas y las responsabilidades que tienen actualmente estos despachos. Puesto que el examen de la estructura de los despachos regionales aún está en curso, todavía no se han adoptado las decisiones que podrían modificar sus funciones y responsabilidades, por lo

que los eventuales cambios estructurales no figuran en el presupuesto que se les ha asignado.

### **Sede**

146. Debido a las importantes reducciones del presupuesto AAP del 19 % en 2024, el presupuesto AAP de 2025 destinado a los departamentos de la Sede solo presenta una pequeña disminución del 1 %, lo que permite ajustar gradualmente a la baja las actividades de apoyo al tiempo que se mantienen las actividades de supervisión y gobernanza, y cubrir los costos esenciales de infraestructura y administración.

### **Departamento de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete**

147. El presupuesto para el departamento formado por la Oficina de la Directora Ejecutiva y la Oficina de la Jefa de Gabinete abarca las actividades de estas dos oficinas, las oficinas independientes, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Dirección del Jefe de Finanzas, la Oficina Global de Privacidad y la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión.
148. En este presupuesto se presta especial atención a dotar de fondos suficientes a las oficinas independientes. En comparación tanto con el presupuesto AAP original para 2024 como con el plan de utilización para 2024, no se ha registrado ninguna disminución en los presupuestos de la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión (Oficina de Inspecciones e Investigaciones y Oficina de Auditoría Interna), la Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación y la Oficina de Deontología. Tal como se indica en el plan de trabajo pormenorizado que figura en el anexo VII, el presupuesto asignado a la Oficina de Evaluación permitirá aplicar en su totalidad el plan de trabajo de la función de evaluación centralizada.
149. El aumento general del presupuesto del Departamento de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete se debe a una asignación destinada a la Dirección del Jefe de Finanzas para ampliar la solución global de pagos. Durante su fase de diseño y puesta en marcha, esta se financió en parte con cargo a una iniciativa institucional de importancia fundamental. La ampliación de la solución global de pagos supondrá un ahorro para todo el organismo, principalmente gracias a la reducción de los costos relacionados con la tramitación de los pagos en las oficinas en los países.
150. Aprovechando las inversiones realizadas con cargo a la iniciativa institucional de importancia fundamental, las oficinas de la Directora Ejecutiva y de la Jefa de Gabinete se beneficiarán de las soluciones digitales que mejoran la gestión de las realizaciones y de los procesos y herramientas que permiten vincular los recursos con el logro de resultados en la Dirección del Jefe de Finanzas, mientras que el uso de tecnología estratégica, como la IA en la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, reforzará la eficacia y la eficiencia de la labor de ofrecimiento de garantías respecto de la labor realizada.

### **Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones**

151. El Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones es el responsable de supervisar a los tres Subdirectores Ejecutivos, que ejercen el cargo de jefes de departamento; también supervisa los despachos regionales, la Dirección de Gestión de Riesgos, la Secretaría de la Junta Ejecutiva y la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones, que se encarga de la coordinación de emergencias, la diplomacia humanitaria y el análisis estratégico. Este departamento seguirá empeñado en impulsar el cambio transformador del PMA promoviendo una mayor coordinación y una colaboración más estrecha entre los departamentos y las direcciones.

152. Habida cuenta de que 2024 es un año de transición en lo que respecta a la nueva estructura orgánica, el presupuesto del departamento para ese año no cubre todas las funciones durante los 12 meses del año. En 2025, las funciones de coordinación se gestionarán a nivel directivo superior, por lo que será necesario aumentar el presupuesto AAP para vincular las diversas funciones y equipos y garantizar la coordinación en todo el organismo a fin de agilizar la labor del PMA en las intervenciones en casos de emergencia, en particular mediante la coordinación de la capacidad de refuerzo inmediato, y mejorar la colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas. El aumento del presupuesto AAP para este departamento se debe también a la labor relacionada con la función de análisis estratégico y diplomacia humanitaria, que incluye prestar apoyo al análisis global de las operaciones y orientar la actuación del Programa en la labor diplomática humanitaria, que consiste en influir en las partes interesadas internas y externas respecto de las cuestiones que repercuten en el organismo.

#### ***Departamento de Asociaciones e Innovación***

153. El presupuesto AAP para 2025 asignado al Departamento de Asociaciones e Innovación está plenamente armonizado con las prioridades de la Directora Ejecutiva de aumentar la movilización de recursos, ampliar la base de financiación y establecer más asociaciones, en especial con el sector privado. En este presupuesto se ha adoptado un enfoque de planificación conservador, que prevé la financiación mínima necesaria para proteger los ingresos del PMA en concepto de contribuciones mediante el mantenimiento de la función de movilización de recursos del Programa y la consolidación de la colaboración y las relaciones con los donantes y los asociados que aportan recursos.
154. Está previsto que las líneas de trabajo estratégicas interdepartamentales respalden los procesos de adaptación orgánica en consonancia con las iniciativas de reorganización institucional que se pondrán en marcha hacia finales de 2024. De este modo se mejorará la gestión de las contribuciones, desde la propuesta hasta el acuerdo de contribución y la donación, y se reforzará el cumplimiento de los acuerdos de contribución.
155. En 2025, la atención se centrará en impulsar mejoras de la eficiencia y la eficacia funcionales al permitir a las oficinas en los países y los despachos regionales dirigir las actividades de movilización de recursos y buscar nuevas asociaciones y oportunidades de movilización de recursos, especialmente en las esferas de la financiación innovadora y climática.
156. Es fundamental dar prioridad a la innovación y a las asociaciones para que se cumplan los objetivos del PMA y también para que los valiosos asociados del Programa sigan confiando en él y colaborando en su labor, lo que se traducirá en un aumento de la confianza y del apoyo financiero. Si bien el presupuesto AAP para la Dirección de Innovación es reducido, se combina con la financiación complementaria destinada al Acelerador de Innovaciones con el fin de respaldar el servicio mundial de innovación centrado en la búsqueda, el apoyo y la ampliación de innovaciones de alto impacto que combatan el hambre y contribuyan a la consecución de los demás ODS en beneficio de los asociados.

#### ***Departamento de Operaciones relativas a los Programas***

157. El Departamento de Operaciones relativas a los Programas dirige las iniciativas institucionales destinadas a implementar el Plan Estratégico para 2022-2025, garantizar la calidad de la oferta programática del PMA en diversos entornos y facilitar una gestión y ejecución de la cadena de suministro eficientes. Esa labor comprende el establecimiento de políticas, estrategias, asociaciones, herramientas y capacidades que permitan al PMA cumplir su mandato de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, prestando para ello asistencia directamente allí donde se necesita y facilitando el establecimiento de soluciones a nivel nacional para la erradicación del hambre.

158. El presupuesto AAP del departamento para 2025 presenta una reducción del 11 % con respecto al plan de utilización de 2024 y se basa en los resultados del proceso de reestructuración orgánica de 2024, por el que se integraron varias funciones y servicios antes separados con el fin de mejorar la coordinación, reducir las duplicaciones, maximizar la eficiencia y agilizar el apoyo sobre el terreno. La Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones ahora engloba las funciones relacionadas con el análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición, la investigación y la gestión de conocimientos, el seguimiento de programas y la presentación de informes al respecto, y la gestión presupuestaria de los programas. Con esta integración, que se consolidará y estabilizará en 2025, se garantiza que las operaciones del PMA se fundamenten sistemáticamente en datos empíricos y los generen durante todo el ciclo de los programas, potenciando al máximo la eficacia, la eficiencia y la transparencia. Esferas temáticas como la relativa al clima y la resiliencia o la de los programas de comidas escolares y la protección social se han agrupado en la Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas con objeto de reducir las superposiciones y fomentar la integración entre los programas. La mayor parte de la antigua Dirección de Transferencias de Base Monetaria y la Dependencia de Asociaciones con las ONG se han fusionado con la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución con el fin de agrupar todas las funciones esenciales destinadas a garantizar una ejecución y una cadena de suministro de máxima calidad.
159. Las inversiones en curso en el marco de las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativas a la implementación del Plan Estratégico y el MRI, al seguimiento, la gestión de la identidad y la trazabilidad, y a la optimización de los procesos institucionales contribuyen a las actividades que el Departamento de Operaciones relativas a los Programas lleva a cabo para aumentar la eficiencia mediante el fomento de la automatización de procesos clave, el fortalecimiento de los procedimientos estándar y la simplificación de las orientaciones destinadas a las oficinas en los países. Dado el gran interés que generan a nivel externo las actividades innovadoras y de gran impacto del Departamento de Operaciones relativas a los Programas, y que se trata del departamento que más servicios presta (tanto en virtud de su mandato como bajo demanda), también es el que cuenta con el mayor nivel de financiación extrapresupuestaria para complementar las actividades básicas.

#### ***Departamento del Entorno Laboral y la Gestión***

160. El Departamento del Entorno Laboral y la Gestión defiende los valores del PMA y reúne a las direcciones, lo cual propicia la prestación de servicios centrados en las personas y consolida las funciones destinadas a apoyar, proteger y empoderar a los empleados del Programa. Este departamento supervisa la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Servicios de Gestión, la Dirección de Seguridad, la Dirección de Tecnología y el Servicio de Bienestar.
161. Habida cuenta de que este departamento es responsable de servicios e infraestructuras esenciales, su capacidad para reducir costos es reducida, y es la Dirección de Tecnología la que se ve más afectada por los recortes en el presupuesto AAP destinado a este departamento. Tras haber puesto en marcha la nueva estrategia en materia de TI, la Dirección de Tecnología está llevando a cabo un proceso de reorganización y, durante esta transformación, se beneficiará de una financiación complementaria procedente de una iniciativa institucional de importancia fundamental y de recursos extrapresupuestarios.
162. A lo largo de 2025 el Departamento del Entorno Laboral y la Gestión orientará la gestión del proceso de cambio en todo el organismo, impulsando aumentos de eficiencia, manteniendo la atención centrada en la rendición de cuentas y promoviendo la transparencia. El Departamento también considerará que las oportunidades de mejora de los servicios y transformación digital son aspectos fundamentales para potenciar la calidad de los

servicios, reforzar su prestación y generar aumentos de eficiencia para la función y el organismo. Se espera que con la implantación de Workday, la plataforma de gestión del capital humano, se logren aumentos de eficiencia importantes, ya que se reducirá en un 40 % el tiempo dedicado a los trámites de gestión del personal y se podrán recopilar mejores datos sobre la fuerza de trabajo para fundamentar una toma de decisiones eficaz en esta materia.

163. A finales de 2024 se inaugurará en el complejo de la Sede de Roma un nuevo anexo con espacio para 350 estaciones de trabajo. Este anexo, que lleva varios años en proceso de remodelación, permitirá cerrar las oficinas alquiladas en las inmediaciones pero situadas fuera del complejo. Con el edificio principal y el nuevo anexo, se dispondrá de 1.700 estaciones de trabajo para alojar a los empleados que trabajan en Roma.

### **Consignaciones centralizadas**

164. Los costos de cumplir las obligaciones reglamentarias y otros costos que se gestionan a nivel central —en particular, los compromisos de financiación del PMA de actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas y otras actividades gestionadas a nivel central— se financian con cargo a las consignaciones centralizadas. El presupuesto propuesto para las consignaciones centralizadas en 2025 es un 4 % superior al plan de utilización de 2024.
165. El mayor incremento de las consignaciones centralizadas corresponde a la parte del presupuesto para las actividades cofinanciadas que sufraga el PMA, a saber, el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, la Comisión de Administración Pública Internacional, la Dependencia Común de Inspección (DCI) y la Junta de los Jefes Ejecutivos. Estos incrementos del presupuesto del PMA se deben a que han aumentado los presupuestos de las actividades cofinanciadas y a que al Programa le corresponde una proporción cada vez mayor de los costos totales porque sus gastos y el número de miembros de personal son superiores a los de las demás entidades de las Naciones Unidas. El mayor incremento corresponde al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (1 millón de dólares) y obedece al aumento de la complejidad, el número y la gravedad de las crisis a las que responden las Naciones Unidas.
166. En el anexo II figura una lista completa de las consignaciones centralizadas de 2025 en comparación con el plan de utilización de 2024.

### **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por partida de gastos**

<b>CUADRO 4.4: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR PARTIDA DE GASTOS</b>				
	<b>Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)</b>	<b>Diferencia de valor (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
Costos relacionados con el personal	330,1	326,0	4,1	1
Costos relacionados con los otros empleados	45,7	51,3	(5,6)	(11)
Costos no relacionados con los empleados	104,2	105,3	(1,1)	(1)
<b>Total</b>	<b>480,0</b>	<b>482,6</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(1)</b>

167. Como se aprecia en el cuadro 4.4, hay un ligero aumento en el presupuesto de 2025 correspondiente al personal, que se compensa con reducciones en los costos relacionados con los otros empleados y los no relacionados con los empleados. Los costos relacionados con el personal comprenden los costos del personal de categoría profesional de contratación internacional y nacional y del personal de servicios generales con contratos de plazo fijo. Aunque el número de puestos de plazo fijo en equivalentes a tiempo completo (ETC) disminuye un 2 %, el incremento de los costos estándar del personal de contratación internacional y de las escalas de sueldos del personal de fuera de la Sede impulsan el aumento de los costos de personal.
168. La categoría de "Otros empleados" incluye el personal internacional de categoría profesional contratado por períodos breves, los consultores y la asistencia temporal. Esta es la categoría que ofrece mayor flexibilidad para reducir los costos a corto plazo, ya que los contratos en esta categoría son inferiores a un año.
169. En todos los departamentos y despachos regionales se observan reducciones de los costos no relacionados con los empleados, pero estas se ven contrarrestadas por aumentos en las consignaciones centralizadas. Los mayores descensos se registrarán en los costos relacionados con la capacitación, las comunicaciones y la TI, mientras que los mayores incrementos corresponden a los costos relacionados con los locales de oficina y los servicios de las Naciones Unidas.

<b>CUADRO 4.5: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS, POR NIVEL INSTITUCIONAL (número de puestos)</b>										
Categoría de puestos	Presupuesto AAP para 2025					Plan de utilización para 2024				
	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total
Puestos de plazo fijo	263	550	1 382	14	2 209	264	584	1 383	15	2 246
Puestos cubiertos con contratos de breve duración		114	418		532		129	493		622
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>664</b>	<b>1 800</b>	<b>14</b>	<b>2 741</b>	<b>264</b>	<b>713</b>	<b>1 876</b>	<b>15</b>	<b>2 868</b>

170. En comparación con el plan de utilización del presupuesto AAP para 2024, el presupuesto AAP propuesto para 2025 tiene 127 puestos menos en ETC, registrándose una mayor reducción en el caso de los puestos con contratos de breve duración que en el de los puestos de plazo fijo. Esto último se debe a que el presupuesto AAP es la principal fuente de financiación de las actividades básicas recurrentes que realiza el personal de plazo fijo, y demuestra el compromiso del PMA de cumplir las obligaciones contraídas con los miembros de su personal con contratos de larga duración.

### Costos estándar de los puestos de personal

171. El PMA emplea unos costos estándar para presupuestar y contabilizar el personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de servicios generales de



la Sede. Las tarifas vuelven a calcularse todos los años para tener en cuenta los costos efectivos de los puestos en cada grado y lugar de destino, incluyendo las prestaciones, los beneficios, los subsidios, la recuperación de los costos relacionados con la seguridad y el bienestar del personal, y los tipos de cambio previstos para los gastos en euros.

172. Los costos estándar de los puestos de personal para 2025 se han calculado sobre la base de los costos efectivos de 2023, ajustados en función de la inflación y de las estimaciones actuariales de los costos posteriores al cese en el servicio. Debido a las compensaciones por separación voluntaria del servicio ofrecidas en 2024, la provisión en concepto de indemnizaciones por separación del servicio se habrá prácticamente agotado a finales de 2024, por lo que la suma devengada para indemnizaciones por separación del servicio con arreglo a los costos estándar es superior a la de años anteriores. Además, ante las reducciones de fondos que afectan tanto a la Sede como a las operaciones en los países, el PMA prevé que transcurrirán períodos más largos entre asignaciones del personal y que haya más miembros del personal a la espera de una nueva asignación; en consecuencia, la estimación de los costos del personal entre asignaciones es más elevada que en 2024.
173. Para los gastos denominados en euros en la Sede y las oficinas mundiales, el PMA realiza compras a término de los importes en euros necesarios con el fin de tener un grado de certeza con respecto al valor en dólares estadounidenses. Los contratos de cobertura del riesgo cambiario para 2025 ya se han suscrito y están teniendo un impacto positivo en los costos estándar de personal para los puestos ubicados en la zona del euro.
174. Los costos de personal con cargo al presupuesto AAP para 2025 son 10,2 millones de dólares más elevados de lo que habrían sido si los costos estándar de los puestos de personal no se hubieran incrementado en 2025.
175. Al final de cada año, la desviación de los costos estándar (diferencia entre los costos efectivos y los costos imputados a los presupuestos utilizando los costos estándar de los puestos de personal) se prorroga entre la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, en el caso de los puestos financiados con cargo a ese presupuesto, y la parte no asignada del Fondo General para todos los demás puestos<sup>42</sup>. Debido en gran parte a que las escalas de sueldos en la zona euro no han seguido el ritmo de la inflación y a que las tasas de descuento han influido favorablemente en las estimaciones sobre las prestaciones posteriores al cese en el servicio, la desviación imputada a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP ha sido positiva en los últimos años, mientras que la inflación, las fluctuaciones cambiarias y el mayor número de empleados en operaciones de costo elevado han dado lugar a desviaciones negativas imputadas al Fondo General.

#### 4.4 Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirectos

176. 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.
177. La tasa de recuperación de los CAI aplicable en 2025 se ha calculado, según puede verse en el cuadro 4.6, con arreglo al método establecido en 2006<sup>43</sup> 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.

---

<sup>42</sup> "Informe de actualización sobre el Plan de Gestión del PMA (2006-2007)" (WFP/EB.1/2007/6-A/1).

<sup>43</sup> "Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

<b>CUADRO 4.6: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS COSTOS DE APOYO INDIRECTOS (porcentaje)</b>	
Presupuesto básico de 2023	6,15
Reducción para tener en cuenta la disminución de los costos indirectos (de 2023 a 2025)	(0,95)
Incremento para tener en cuenta la disminución de la financiación prevista (de 2023 a 2025)	1,13
<b>Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2025</b>	<b>6,33</b>

178. Partiendo del supuesto de una previsión global de contribuciones para 2025 de 8.000 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 2025 los ingresos en concepto de recuperación de los CAI ascenderán a 463 millones de dólares. En este cálculo se parte también del supuesto de que la tasa estándar se aplicará al 87 % de las contribuciones y la tasa reducida al 12 %, mientras que la exención total del pago de los CAI se aplicará al 1 % de las mismas.
179. A pesar de que ese monto de 463 millones de dólares es inferior al presupuesto AAP propuesto, el saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP no justifica un incremento de la tasa, como demuestra la tasa del 6,33 %.

## 4.5 Reservas y saldos de los fondos

### Sinopsis

180. En la presente sección se ofrece un panorama general de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General. Con sujeción a la aprobación por la Junta, tanto la Cuenta de igualación del presupuesto AAP como la parte no asignada del Fondo General representan posibles fuentes de financiación del presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales y, en el caso de la parte no asignada del Fondo General, también de los costos operacionales.
181. Según las proyecciones, el 1 de enero de 2025 los saldos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General se situarán en 289,1 millones de dólares y 414 millones de dólares, respectivamente. Estos saldos proyectados a principios de año superan, respectivamente, 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 un saldo inicial saludable y la expectativa de que se acrediten ingresos en concepto de intereses a la parte no asignada del Fondo General durante 2025, la dirección propone utilizar esta última para financiar inversiones estratégicas en iniciativas institucionales y también para reponer los recursos de la CRI, mientras que el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se destinaría únicamente a sufragar los gastos relacionados con este presupuesto.

### Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

<b>CUADRO 4.7: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS (millones de dólares)</b>	
<b>Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 1 de enero de 2025</b>	<b>289,1</b>
Ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI (sobre la base de unas previsiones globales de contribución de 8.000 millones de dólares)	463,0
Presupuesto AAP propuesto	(480,0)
Retiradas de fondos propuestas de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para cubrir el déficit en los ingresos derivados de la recuperación de los CAI	17,0
<b>Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 31 de diciembre de 2025</b>	<b>272,1</b>
Nivel objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2025)	<b>200,0</b>
Nivel mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2025)	<b>80,0</b>

182. Establecida en 2002, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP refleja la diferencia entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP del PMA en el ejercicio financiero en cuestión. El saldo de esa cuenta sirve de red de seguridad para cubrir el riesgo de déficit en los ingresos en concepto de recuperación de los CAI con respecto a los gastos con cargo al presupuesto AAP. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP también puede utilizarse para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, reponer las reservas y sufragar iniciativas en esferas temáticas.
183. A principios de 2024, el saldo presupuestario de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que se calcula deduciendo los compromisos presupuestarios del saldo financiero, ascendía a 375 millones de dólares. Teniendo en cuenta los movimientos en 2024 (los ingresos previstos en concepto de CAI derivados de los ingresos por contribuciones de 8.900 millones de dólares<sup>44</sup>, el presupuesto AAP aprobado de 528 millones de dólares y las retiradas de fondos aprobadas de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP), la proyección del saldo presupuestario de la Cuenta de igualación a 31 de diciembre de 2024 es de 289,1 millones de dólares.
184. Tras efectuar un examen para determinar el saldo óptimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>45</sup>, se fijó como objetivo para la misma un nivel equivalente a cinco meses de gastos AAP y un nivel mínimo equivalente a dos meses de gastos AAP. Esta cuenta se complementa con los saldos de fondos de las operaciones, que en conjunto garantizan la continuidad de las operaciones y el apoyo indirecto de un ejercicio fiscal al siguiente. Aunque en el examen no se llegó a la conclusión de que el saldo de los fondos de las operaciones y el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para cubrir esos meses de gastos deban ser iguales, sí debe existir una relación razonable entre ambos.
185. Si no se tienen en cuenta los usos excepcionales, el saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2025, como puede verse en el cuadro 4.7, es de 272,1 millones de dólares, monto superior al nivel objetivo de cinco meses de gastos AAP.

<sup>44</sup> A fecha de junio de 2024.

<sup>45</sup> "Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

Dada la posibilidad de que los saldos de fondos de las operaciones superen los cinco meses de actividades operacionales, y adoptando un enfoque prudente con respecto a la gestión de las reservas—, el uso propuesto de esta cuenta en 2025 se limita a cubrir el déficit de 17 millones de dólares en los ingresos en concepto de recuperación de los CAI.

### Uso de la parte no asignada del Fondo General

186. La principal fuente de ingresos para la parte no asignada del Fondo General son los intereses derivados 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.

<b>CUADRO 4.8: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL (millones de dólares)</b>		
<b>Saldo proyectado a 1 de enero de 2025</b>		<b>414,0</b>
Ingresos previstos		155,0
<i>Aprobado anteriormente – Gestión de la tesorería</i>	(2,4)	
<b>Usos propuestos</b>	<b>(152,4)</b>	
- <i>Reposición de la CRI</i>	(75,0)	
- <i>Obligaciones en materia de personal</i>	(20,0)	
- <i>Fondo de autoseguro de salud</i>	(7,0)	
- <i>Modelo de movilización de fondos de particulares</i>	(20,0)	
- <i>Iniciativas institucionales de importancia fundamental</i>	(30,4)	
<b>Saldo proyectado a 31 de diciembre de 2025</b>		<b>414,2</b>
Saldo prudente		<b>150,0</b>

187. Según lo aprobado en el Plan de Gestión para 2022-2024, se mantendrá la misma asignación anual de 2,35 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.
188. A la luz del saludable saldo previsto, la dirección propone asignar 152,4 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, consolidar sus reservas y hacer frente a las obligaciones contractuales contraídas con sus empleados a medida que vaya ajustando su presupuesto a la baja.

### Cuenta de Respuesta Inmediata

189. Se propone una asignación de 75 millones de dólares para reponer la CRI. Esta es indispensable para que el PMA pueda continuar salvando vidas y, por lo tanto, garantizar su sostenibilidad resulta crucial. Para esta cuenta se ha fijado una meta anual de dotación de recursos, que 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. A tales efectos, el PMA sigue instando a los donantes a hacer 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 aprueben las autoridades delegadas o 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.

<b>CUADRO 4.9: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2015 a 31 de julio de 2024 (millones de dólares)</b>										
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Julio de 2024</b>
<b>Contribuciones dirigidas a la CRI</b>	<b>50,2</b>	<b>33,9</b>	<b>33,2</b>	<b>29,6</b>	<b>22,6</b>	<b>24,7</b>	<b>64,0</b>	<b>101,1</b>	<b>107,5</b>	<b>30,8</b>
<b>Fondos reintegrados</b>	<b>95,3</b>	<b>125,2</b>	<b>114,5</b>	<b>68,3</b>	<b>150,0</b>	<b>82,5</b>	<b>70,4</b>	<b>220,4</b>	<b>131,6</b>	<b>49,3</b>
<b>Fondos del PMA</b>	<b>57,1</b>	<b>13,7</b>	<b>28,7</b>	<b>67,1</b>	<b>23,1</b>	<b>77,5</b>	<b>53,8</b>	<b>180,0</b>	<b>155,8</b>	<b>52,2</b>
<i>Contribuciones multilaterales</i>	-	13,7	13,7	23,1	23,1	25,0	30,6	50,0		
<i>Cuenta de igualación del presupuesto AAP y parte no asignada del Fondo General</i>	50,0	-	15,0	44,0	-	52,5	-	130,0	150,0	50,0
<i>Otras fuentes*</i>	7,1	-	-	-	-		23,2		5,8	2,2
<b>Ingresos totales</b>	<b>202,6</b>	<b>172,8</b>	<b>176,4</b>	<b>165,0</b>	<b>195,7</b>	<b>184,7</b>	<b>188,2</b>	<b>501,5</b>	<b>394,9</b>	<b>132,3</b>
<b>Asignaciones</b>	<b>164,2</b>	<b>215,2</b>	<b>154,2</b>	<b>144,2</b>	<b>161,0</b>	<b>188,5</b>	<b>220,0</b>	<b>385,2</b>	<b>433,5</b>	<b>90,8</b>

\* Otras fuentes: saldos de fondos y fluctuaciones cambiarias provenientes de contribuciones aportadas a los PEP y a otras actividades que reciben fondos del PMA; 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, la dirección y la Junta Ejecutiva, y excedentes de la Cuenta especial de autoseguro en 2021.

190. Las necesidades humanitarias derivadas de la crisis alimentaria y nutricional mundial han aumentado drásticamente. Las causas de esta crisis son múltiples y van desde los conflictos, el cambio climático y los desastres naturales hasta la inestabilidad económica y financiera. Todos estos factores se han visto exacerbados por la disminución de las contribuciones, que ha afectado a la reposición de la CRI y a los fondos que se utilizan para reintegrarla, lo que a su vez ha reducido la disponibilidad de fondos de la CRI. Debido a esta menor disponibilidad, se ha establecido un orden de prioridades entre las solicitudes de anticipos con cargo a la CRI y se ha recurrido a otros mecanismos de prefinanciación, como los préstamos internos para proyectos, utilizando la CRI como último recurso. Sin embargo, debido a la intensificación de las situaciones de emergencia en el Sudán y en la región de Oriente Medio, se prevé que las solicitudes de fondos de la CRI sigan siendo elevadas.
191. En el marco del Plan de Gestión para 2024-2026, la Junta aprobó la transferencia de 50 millones de dólares a la CRI; esta oportuna inyección de fondos a principios de 2024 fue decisiva para que el PMA pudiera responder rápidamente a los conflictos en el Yemen, el Chad y el Sudán. En 2025, la dirección propone realizar una transferencia de 75 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General a la CRI. Con la transferencia propuesta se mejorará la disponibilidad de fondos en el primer trimestre de 2025 mientras el PMA sigue alentando a los donantes a contribuir a la reposición de la CRI.

### **Obligaciones en materia de personal**

192. Se propone una asignación de 20 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General a fin de financiar los costos extraordinarios adicionales relacionados con la *gestión de las reducciones del personal internacional de categoría profesional y el personal de servicios generales de la Sede*.

193. El ajuste del presupuesto del PMA a niveles de financiación más bajos está afectando a empleados con todo tipo de contratos y a todos los niveles del organismo. Cuando se puso en marcha el proceso de ajuste en 2024, el PMA gestionó la correspondiente reducción de personal mediante la suspensión de las contrataciones en la Sede mundial, la concesión de indemnizaciones por cese en el servicio por acuerdo mutuo a los miembros del personal con contratos de plazo fijo, la adopción de medidas especiales para los empleados nacionales sobre el terreno cuyos contratos se habían visto afectados, y la gestión de los puestos mediante la supresión de puestos y la reasignación de miembros del personal. El miembro del personal que no es reasignado a un nuevo puesto pasa a la situación de “no asignado”. La reducción de 431 puestos de plazo fijo en el plan de utilización del presupuesto AAP para 2024 se llevó a cabo en gran medida gracias a la supresión de puestos vacantes o a la utilización de fuentes de financiación alternativas. Estas medidas se basaron en la adecuación de los planes de dotación de personal a la disponibilidad de recursos, sin olvidar la necesidad de seguir garantizando la capacidad y el apoyo a las operaciones más importantes.
194. El costo de la reducción de la fuerza de trabajo en 2024 se ha sufragado y sigue sufragándose con cargo a diversas fuentes de financiación. En el caso de los miembros del personal local en las operaciones en los países, los costos de las nuevas reducciones deberían sufragarse en gran medida con cargo a los presupuestos de los PEP, las provisiones, la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al fondo de indemnización por cese en el servicio y la red de seguridad destinada a las oficinas en los países. En cuanto a los miembros del personal local de los despachos regionales y las oficinas mundiales, estos costos se sufragarán mediante provisiones. Por lo que respecta al personal de contratación internacional, con independencia de su lugar de destino, y al personal de servicios generales de la Sede y las oficinas mundiales, los costos de las nuevas reducciones pueden sufragarse en parte con cargo a las provisiones y a los costos estándar de los puestos de personal (véase el párrafo 172), pero es probable que los posibles costos superen la disponibilidad de las provisiones y el nivel que razonablemente pueden absorber los costos estándar de personal.
195. Si se tienen en cuenta todas las fuentes de financiación, la reducción neta prevista de personal con contratos de plazo fijo para las actividades gestionadas por la Sede mundial es de tan solo 62 ETC en 2025. Sin embargo, esta cifra neta subestima el número absoluto y la variedad de perfiles de puestos afectados, así como las categorías de los puestos en cuestión. Si se analiza por dirección y categoría, la reducción bruta de puestos en ETC se eleva a 205. Otras incertidumbres relacionadas con el número de personal afectado son la contracción o ampliación de las operaciones en los países, las decisiones de reestructuración que se adopten a raíz del examen de la Sede y los despachos regionales, y los ahorros de costos adicionales que se necesitan para que el presupuesto AAP equivalga a los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI en 2026.
196. El costo efectivo de las reducciones dependerá del número de personas afectadas y de las medidas que se adopten. En la planificación de un caso excepcional en el que, en promedio a lo largo del año, 155 miembros del personal internacional de categoría profesional queden sin asignar, la previsión de los costos de retener a esos miembros durante 12 meses supera la estimación utilizada en los costos estándar de los puestos de personal. La opción de mantener al personal en nómina mientras esté sin asignar garantiza que se disponga de una fuerza de trabajo cualificada y experimentada lista para su futuro despliegue. No obstante, también se estudiarán medidas destinadas a adaptar la fuerza de trabajo al futuro panorama de financiación y que conlleven reducciones del número de miembros del personal. Estas medidas permitirían reducir la duración y, por tanto, el costo del

mantenimiento del personal no asignado, pero implicarían pagos extraordinarios en caso de separación del servicio.

### **Fondo de autoseguro de salud**

197. Se propone dotar con 7 millones de dólares el *fondo de autoseguro de salud*, a fin de proporcionar una asignación extraordinaria con cargo a la parte no asignada del Fondo General para la ampliación del autoseguro de salud del PMA. El autoseguro es una alternativa eficaz en función de los costos con respecto a la contratación de seguros comerciales tradicionales. En un examen realizado en 2023 de los planes de seguro de salud en el sistema de las Naciones Unidas<sup>46</sup>, la DCI observó que los planes de autoseguro suelen ser más baratos y eficientes que los planes de seguros comerciales con fines de lucro. En la sección 5.2 se ofrece información más detallada sobre el autoseguro.

### **Modelo de movilización de fondos de particulares**

198. Se propone una asignación de 20 millones de dólares para el *modelo de movilización de fondos de particulares* en 2025. Esta financiación se destinará primordialmente a la publicidad y la creación de contenidos basados en las operaciones del PMA en los países para su utilización a escala mundial, y una parte se dedicará a sufragar las tecnologías necesarias para ampliar la infraestructura mundial de movilización de fondos.

199. La inversión en la movilización de fondos de particulares es un imperativo estratégico clave para los esfuerzos del PMA encaminados a diversificar sustancialmente su base de donantes y aumentar su nivel de financiación flexible. Los ingresos procedentes del modelo único del PMA de movilización de fondos de particulares, impulsado principalmente por las plataformas digitales, se han multiplicado por siete, pasando de 16 millones de dólares en 2019 a 107 millones de dólares en 2023. A finales de 2024, los donativos de particulares habrán generado más de 460 millones de dólares de ingresos acumulados. Esto es fruto de una inversión de 52 millones de dólares en una iniciativa institucional de importancia fundamental y de un préstamo de 24 millones de dólares<sup>47</sup>, lo que demuestra el éxito obtenido ya en la fase inicial.

200. En una segunda fase más ambiciosa, con la movilización de fondos de particulares el PMA podría recaudar 1.300 millones de dólares en los próximos seis años. Esta fuente de financiación se convertirá en una de las más importantes del Programa. Dado que alrededor del 30 % de los donativos de particulares son flexibles, este flujo podría generar 400 millones de dólares en fondos flexibles entre 2025 y 2030.

201. Para alcanzar este nivel de financiación potencial se necesitará una inversión total de 100 millones de dólares en seis años. Los 20 millones de dólares que se solicitan en 2025 para financiar el primer tramo de esta inversión plurianual generarán unos ingresos totales de 138 millones de dólares en el primer año y, si se mantienen las inversiones, entre 2026 y 2030 se generarían más de 1.000 millones de dólares. Esta inversión permitirá consolidar la base de donantes y generar un flujo de ingresos estable y sostenible para los próximos años.

---

<sup>46</sup> DCI. 2023. *Examen de la calidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los planes de seguro médico en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas* (JIU/REP/2023/9).

<sup>47</sup> Ya se ha desembolsado y utilizado un préstamo de 19 millones de dólares. Para 2024 se prevé un préstamo total por valor de 24 millones de dólares.

### Iniciativas institucionales de importancia fundamental

202. Se propone una asignación de 30,4 millones de dólares para financiar las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Estas iniciativas están plenamente armonizadas con las prioridades institucionales del PMA y se formulan de manera que generen aumentos de eficiencia o de eficacia sostenibles después de que concluya su ejecución. La elaboración de propuestas relativas a iniciativas de este tipo entraña la colaboración entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para garantizar que los resultados previstos satisfagan las necesidades de las operaciones del PMA sobre el terreno.
203. En 2025 se prevé llevar a cabo nueve iniciativas institucionales de importancia fundamental: cinco que continúan de 2024 y cuatro nuevas. A tal efecto, la dirección propone utilizar 30,4 millones de dólares, cifra que en 2024 había sido de 88,4 millones de dólares. Dado que estos recursos permitirán financiar las iniciativas durante todo su período de ejecución, y no solo en 2025, proporcionarán una financiación plurianual fiable para garantizar su finalización. El presupuesto total para estas iniciativas, que comprende la nueva financiación solicitada y fondos aprobados anteriormente, asciende a 57,8 millones de dólares para el período 2025-2027, de los cuales 47,4 millones de dólares se utilizarán en 2025.
204. Al evaluar las propuestas de iniciativas institucionales de importancia fundamental, el PMA tuvo en cuenta las características definidas en las prioridades de gestión institucionales y agrupó las iniciativas en cinco esferas temáticas: rendición de cuentas y cumplimiento, asociaciones y movilización de fondos, personal, tecnología digital, e innovación y eficiencia. En el cuadro 4.10 se muestra el presupuesto plurianual y la solicitud neta de financiación por valor de 30,4 millones de dólares; se prevé que el 13 % del monto solicitado servirá para apoyar el último año de ejecución de dos iniciativas institucionales de importancia fundamental en curso, mientras que el 87 % restante se utilizará para poner en marcha cuatro nuevas iniciativas plurianuales. Las otras tres iniciativas en curso ("Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación", "Inversión en el personal del PMA" y "Optimización de los procesos institucionales" se ejecutarán utilizando la financiación aprobada anteriormente.
205. En los párrafos siguientes se describe brevemente cada una de las iniciativas institucionales de importancia fundamental. En el anexo III se presenta información más pormenorizada sobre los productos entregables, las actividades, los presupuestos propuestos, los planes de ejecución y los indicadores clave de las realizaciones. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2023 se incluye información sobre los resultados obtenidos y la utilización del presupuesto de las iniciativas institucionales de importancia fundamental en curso en ese año.



<b>CUADRO 4.10: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)</b>				
<b>Esfera temática/nombre de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	<b>Duración</b>	<b>Financiación</b>		
		<b>Nueva solicitud</b>	<b>Monto aprobado anteriormente</b>	<b>Presupuesto total</b>
<b>Rendición de cuentas y cumplimiento</b>		<b>8,1</b>	<b>23,7</b>	<b>31,8</b>
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2025	3,0	23,7	<b>26,7</b>
Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	2025-2026	5,1	-	<b>5,1</b>
<b>Asociaciones y movilización de fondos</b>		<b>5,1</b>	<b>7,9</b>	<b>13,0</b>
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	2024-2025	-	7,9	<b>7,9</b>
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	5,1	-	<b>5,1</b>
<b>Personal</b>		<b>5,1</b>	<b>79,3</b>	<b>84,4</b>
Inversión en el personal del PMA	2022-2025	-	79,3	<b>79,3</b>
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	5,1	-	<b>5,1</b>
<b>Tecnología digital</b>		<b>11,0</b>	-	<b>11,0</b>
Integración digital y modernización	2025-2026	11,0	-	<b>11,0</b>
<b>Innovación y eficiencia</b>		<b>1,1</b>	<b>33,3</b>	<b>34,4</b>
Optimización de los procesos institucionales	2024-2025	-	21,0	<b>21,0</b>
Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia	2023-2025	1,1	12,3	<b>13,4</b>
<b>Total</b>		<b>30,4</b>	<b>144,3</b>	<b>174,6</b>

#### **Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad – segundo año de dos**

206. En el Plan de Gestión para 2024-2026 se aprobó una asignación de 23,7 millones de dólares para la iniciativa de dos años de duración relativa al seguimiento, la gestión de la identidad y la trazabilidad. El objetivo de esta iniciativa es abordar de forma exhaustiva las cuestiones que se plantean reiteradamente en los informes de supervisión y garantizar la capacidad del PMA para prestar asistencia ininterrumpida a las personas necesitadas, de manera transparente, responsable, eficaz, eficiente y en todos los entornos humanitarios.

207. Para 2025 está previsto un presupuesto de 10,4 millones de dólares, de los cuales ya se han aprobado 7,4 millones de dólares. Los despachos regionales desempeñan un papel clave en el apoyo directo a la implantación del Marco global de ofrecimiento de garantías en las oficinas en los países, pero se enfrentan a reducciones en el presupuesto AAP. Por ello, si se aumenta la financiación destinada esta iniciativa en 3,0 millones de dólares, se garantizará que los despachos regionales tengan la capacidad necesaria para apoyar la implantación.
208. En 2025, la iniciativa se centrará en ampliar el seguimiento a distancia de los procesos y los efectos; continuar la implantación de normas y sistemas para obtener retroalimentación de las comunidades; avanzar en la introducción de normas para la gestión de la identidad, la digitalización y la conciliación de datos a nivel mundial sobre la asistencia alimentaria en especie; invertir en tecnología de escaneado, y diseñar un sistema de seguimiento y rastreo.
209. Mediante esta iniciativa se fomenta una amplia integración y colaboración tanto entre las funciones como con los despachos regionales y las oficinas en los países, de modo que todo el organismo entienda la labor de ofrecimiento de garantías y ayude a las oficinas en los países a garantizar que las personas previstas reciban íntegramente la asistencia que necesitan, en condiciones de seguridad y sin interferencias.

#### ***Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público – primer año de dos***

210. El PMA elabora sus estados financieros de conformidad con las IPSAS desde 2008. En los dos últimos años, la Junta de las IPSAS ha elaborado y publicado seis nuevas normas que el PMA deberá aplicar cuando entren en vigor en 2025 y 2026. Se prevé que la IPSAS 43, sobre arrendamientos, y la IPSAS 47, sobre ingresos, tendrán consecuencias especialmente importantes en los estados financieros del PMA. La aplicación de estas normas exigirá la participación de todas las funciones para garantizar que se revisen las políticas y los modelos contables, se capacite al personal para aplicar los nuevos procedimientos operacionales y los sistemas de información puedan cumplir los requisitos contables y de presentación de informes.
211. En 2025, la atención se centrará en la IPSAS 43, sobre arrendamientos. Tras determinar cuáles son los arrendamientos que entran en el ámbito de aplicación de esta norma, será necesario recopilar un nuevo conjunto de datos relativos a los acuerdos. Se evaluarán y seleccionarán los sistemas para recopilar dichos datos y se introducirán los cambios necesarios para cumplir con lo dispuesto en la norma. Se actualizarán y publicarán las políticas contables. A las funciones pertinentes en todo el mundo se les impartirá capacitación sobre las políticas y operaciones conexas. Se actualizarán todos los manuales, procedimientos y orientaciones internos con el fin de incorporar los cambios necesarios para el cumplimiento de esta IPSAS. Se crearán y procesarán asientos contables para recalcular los saldos de apertura, las transacciones del ejercicio en curso y los saldos de cierre de 2025.
212. Durante el segundo año de esta iniciativa, se examinarán todos los acuerdos con los donantes, los contratos de prestación de servicios y los acuerdos con los asociados cooperantes a fin de determinar los criterios de medición y contabilización de los ingresos y gastos de los acuerdos del PMA con arreglo a las nuevas IPSAS 47 y 48. A continuación, los acuerdos se clasificarán, como base para su posterior tratamiento contable.

#### ***Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación – segundo año de dos***

213. Mediante esta iniciativa institucional de importancia fundamental, el PMA se propone intensificar su colaboración con los asociados con el fin de garantizar la complementariedad y maximizar la eficiencia. Mediante la adopción de nuevas modalidades de trabajo, se pretende optimizar los procesos operativos relacionados con las asociaciones y la

innovación utilizando herramientas simplificadas para todos los procesos de gestión de los asociados y las contribuciones, y desarrollar las capacidades y competencias del personal, en especial en la esfera de la financiación innovadora.

214. En 2024, la labor de digitalización y armonización de la gestión de los asociados se dedicó principalmente a examinar los sistemas relacionados con las asociaciones y la innovación, analizar las conexiones entre los sistemas y dentro de ellos y determinar las principales carencias y oportunidades en materia de automatización, al tiempo que garantizar que estos sistemas estuvieran más armonizados y se racionalizaran de manera eficiente. Para ello se llevó a cabo un amplio proceso de consultas con las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede mundial. En estos momentos se está diseñando una nueva herramienta que se pondrá en marcha en 2025 y que se complementará con la capacitación pertinente.
215. En 2025, aprovechando los logros de 2024, en el marco de esta iniciativa se seguirá dando prioridad a la puesta a prueba y la documentación de proyectos de financiación innovadora, así como a los programas y materiales de capacitación conexos. También se pondrán en marcha herramientas para la gestión integral de los asociados y las contribuciones. Las actividades en 2025 se financiarán con cargo a la asignación aprobada anteriormente.

#### ***Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas - primer año de tres***

216. El PMA es consciente del riesgo que entraña su dependencia de un pequeño número de asociados que aportan recursos y de modelos de movilización de fondos que son sobre todo tradicionales, por lo que se propone diversificar su financiación, al tiempo que proteger y ampliar sus asociaciones actuales y su reputación como asociado preferente. Esta iniciativa permitirá al PMA abordar la movilización de recursos de formas nuevas e innovadoras, sin dejar de reconocer la importancia de las comunicaciones estratégicas y específicas para respaldar este proceso. La labor se centrará en que las oficinas en los países puedan diversificar su financiación, mediante la prestación de apoyo directo para la planificación de las necesidades en materia de asociaciones, la búsqueda de asociaciones nuevas y diferentes, el diseño de soluciones y opciones que aborden los obstáculos institucionales que dificultan la colaboración de las oficinas en los países con diversos asociados, el suministro de capacitación y asesoramiento sobre cómo establecer las asociaciones necesarias, y la publicación de los resultados de la labor del PMA en materia de asociaciones a fin de reforzar su imagen de marca y reputación.
217. Expertos en comunicación contribuirán a las actividades de divulgación dirigidas a nuevos asociados mediante la elaboración de publicaciones con una sólida base empírica que sean pertinentes y útiles para el público destinatario. Esta labor se verá respaldada por el apoyo a la gestión de los riesgos para la reputación, mediante la realización de exámenes de diligencia debida de los nuevos asociados y personalidades influyentes. Como resultado de esta estrecha colaboración entre departamentos, las oficinas en los países establecerán y consolidarán relaciones sostenibles con asociados diversos, reduciendo así la dependencia del PMA con respecto a los principales donantes habituales.

#### ***Inversión en el personal del PMA - cuarto año de cuatro (prórroga de un año)***

218. Desde 2022, el Programa ha asignado en total 79,3 millones de dólares a la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA, con el fin de apoyar un ambicioso proceso de gestión del cambio. Se estima que 8,8 millones de dólares de ese total se arrastrarán a 2025 a fin de financiar una prórroga de un año sin costos adicionales para completar las actividades que se han retrasado o que se han reorientado ligeramente en consonancia con el cambio orgánico en curso a escala mundial y los ajustes presupuestarios. Durante esta prórroga de un año, la atención se centrará en

las actividades dirigidas a nivel regional para apoyar la excelencia en la gestión del personal mediante el fortalecimiento de las capacidades del PMA para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades institucionales e interfuncionales que permitan generar los efectos que se espera obtener a partir de cada producto entregable.

219. Los cinco productos entregables de esta iniciativa y las actividades aprobadas se basan en la política del PMA en materia de personal, que expone la visión de futuro que tiene el Programa sobre su fuerza de trabajo, en la que equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, operan en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, en consonancia con los valores del organismo.

#### ***Deber de cuidado e inclusión – primer año de dos***

220. La finalidad de esta iniciativa es armonizar el compromiso del PMA con el deber de cuidado con su enfoque de permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido, a fin de garantizar que el organismo siga siendo ágil y eficaz en entornos de elevado riesgo y, al mismo tiempo, respete las normas relativas al bienestar del personal, la inclusión en el lugar de trabajo, y la protección y seguridad.
221. Con esta inversión se mejora la gestión de los riesgos fiduciarios al centrarse en los empleados del PMA y fortalecer las obligaciones en materia de rendición de cuentas con arreglo a un nuevo marco. Al invertir en salud, seguridad y protección en el trabajo, el PMA pretende crear un entorno laboral más seguro y productivo, que impulse el logro de su misión. Este enfoque está concebido para minimizar las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, reducir su gravedad y consecuencias y fomentar una fuerza de trabajo ágil, flexible y activa.
222. El objetivo de la iniciativa es examinar todos los aspectos relacionados con el deber de cuidado para con los empleados, con vistas a mitigar los riesgos que puedan perjudicarlos mediante la creación de un entorno de trabajo ágil, seguro y saludable. Mediante la gestión de infraestructuras e instalaciones, se pretende proporcionar las herramientas y competencias adecuadas para minimizar las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y atenuar su impacto. Esta iniciativa también permitirá fortalecer las funciones de seguridad sobre el terreno mediante la digitalización y la innovación. Para ello se creará un marco digital que integre todos los procesos de cumplimiento de las normas de seguridad, se elaborará un enfoque institucional basado en la información para la gestión de los riesgos de seguridad y se consolidará el centro de conocimientos sobre seguridad como punto de entrada único que proporcione acceso digital a toda la información pertinente al respecto y a los procesos conexos.
223. El PMA examinará y revisará el Manual de recursos humanos con miras a integrar el concepto de deber de cuidado en sus políticas y manuales en la materia, e incorporará consideraciones relativas a la diversidad, la equidad y la inclusión. Asimismo, la iniciativa se centrará en mejorar el acceso a los servicios de salud a través de una plataforma institucional de bienestar, facilitar el desarrollo y la adopción de tecnologías inclusivas y garantizar que las soluciones informáticas estén en consonancia con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.
224. La financiación propuesta para esta iniciativa institucional de importancia fundamental asciende a 5,1 millones de dólares para 2025 y 2026.

#### ***Integración digital y modernización – primer año de dos***

225. El objetivo principal de esta iniciativa es modernizar e integrar la infraestructura informática y digital del PMA para mejorar su eficiencia operacional y adecuarla a sus fines estratégicos. La iniciativa abarca una serie de componentes informáticos y digitales, como la planificación de los recursos institucionales, los sistemas de datos, los sistemas de nómina y la IA.

Su componente más importante es la actualización del sistema de planificación de los recursos institucionales, lo cual resulta crucial para evitar que la plataforma actual llegue al final de su vida útil en 2027. El PMA también diseñará una hoja de ruta para la gestión de la nómina, que actualmente se lleva a cabo utilizando tres sistemas diferentes.

226. Una vez que se acabe de elaborar la estrategia del PMA en materia de IA, se iniciará el desarrollo y la implantación de una plataforma de datos moderna que incorpore capacidades básicas de IA. Para ello, se colaborará con las oficinas en los países en el diseño y la presentación de propuestas de utilización de la IA destinadas a las principales iniciativas del PMA, centrándose en la ampliación y la transformación de las operaciones. Esta iniciativa también tiene por objeto mejorar las competencias del personal y los asociados del PMA en materia de datos e IA, en consonancia con su marco de competencias y alfabetización en el uso de datos.

### ***Optimización de los procesos institucionales – segundo año de dos***

227. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos por medio de la integración, la automatización y la racionalización de procesos facilitadores que potencien la eficiencia a escala mundial. La iniciativa también servirá para reforzar los controles y reducir los riesgos gracias a una mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.
228. En 2025 proseguirá la labor encaminada a lograr el principal producto entregable de la iniciativa, es decir, la optimización de todos los procesos relacionados con las adquisiciones. Para ello, los esfuerzos se centrarán en la finalización del proyecto de “abastecimiento inteligente”, a fin de alcanzar el objetivo de reducir al mínimo las tareas manuales mediante la automatización de los flujos de trabajo, y en el suministro de datos en tiempo real mediante la optimización de todos los procesos relacionados con las adquisiciones. Pese a los aumentos de valor, volumen y complejidad experimentados en la función de adquisiciones del PMA, se ha invertido poco en las capacidades digitales de esta función. La realización de las tareas de forma manual ha redundado en un aumento de la carga de trabajo administrativo, así como ineficiencias en los procesos, falta de transparencia y un seguimiento inadecuado de las transacciones. La nueva solución para las adquisiciones permitirá responder a las necesidades actuales y es susceptible de ampliación en el futuro.
229. El presupuesto de esta iniciativa en 2025 se cubrirá en su totalidad con la financiación ya aprobada.

### ***Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia – tercer año de tres***

230. El Grupo de Innovaciones Institucionales de las Naciones Unidas prosigue sus esfuerzos por alcanzar los objetivos generales de eficiencia establecidos por el Secretario General en 2017 y está decidido a lograr el ahorro anual de 310 millones de dólares solicitado a través de una variedad de iniciativas interinstitucionales, institucionales y bilaterales.
231. Se solicita la aprobación de una prórroga de un año para esta iniciativa, junto con una financiación adicional de 1,1 millones de dólares para que la dirección pueda apoyar las iniciativas de reforma del Secretario General. La inversión propuesta garantizará que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la labor de reforma interinstitucional y participar en ella, desempeñando una función directiva cuando proceda, y le permitirá consolidar su posición y ampliar sus contribuciones potenciales en el marco de la reforma.

232. En 2025, esta iniciativa se centrará en concluir la labor en curso relacionada con dos productos entregables, con intervenciones que incluyen la adopción de locales comunes, la ampliación de la estrategia de operaciones institucionales y la presentación de informes al respecto, la participación en el establecimiento de servicios auxiliares comunes y una mayor expansión de los servicios compartidos mundiales gestionados por el PMA. El Programa logrará nuevos aumentos de eficiencia en 2025 y posteriormente mediante el uso compartido de vehículos y la organización de viajes compartidos por medio del servicio de movilidad de las Naciones Unidas.
233. En 2025 se añadirá un nuevo producto entregable, a saber, un modelo para la prestación de servicios compartidos, que tendrá por objeto consolidar, sistematizar y racionalizar los procesos en todas las operaciones gracias a la prestación de servicios internos. En el marco de esta iniciativa institucional de importancia fundamental se proporcionarán los recursos necesarios para desarrollar un modelo de prestación y financiación de servicios compartidos.

## Sección V: Planes de seguro

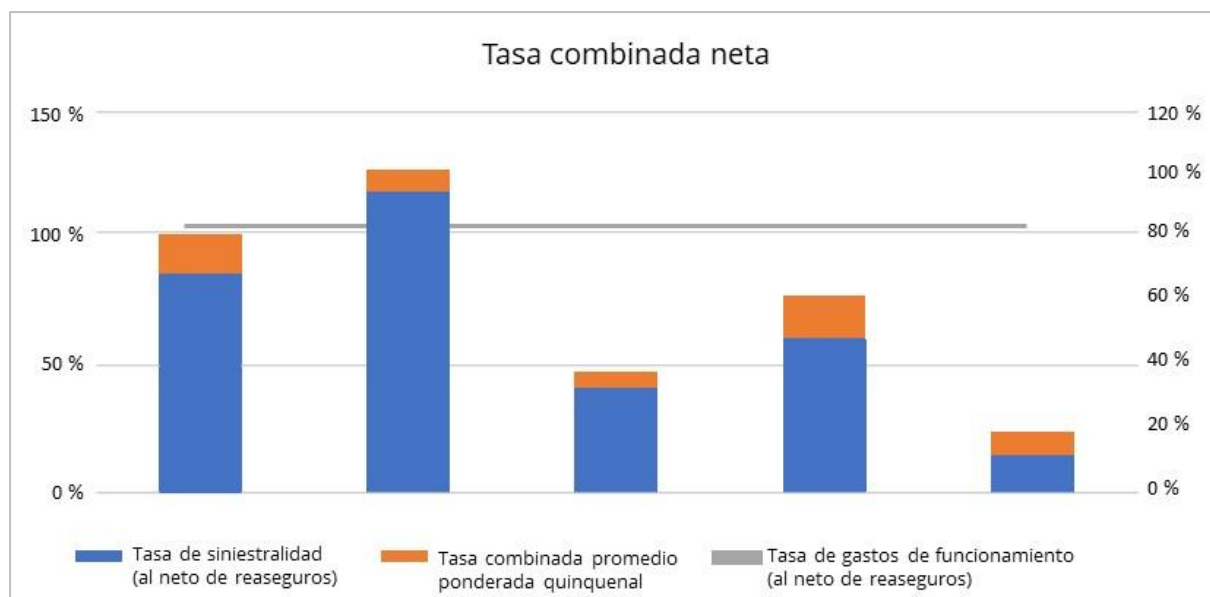
### 5.1 Ampliación de la cobertura del autoseguro contra riesgos operacionales

234. En 1993, el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria, precursor de la Junta Ejecutiva, aprobó la adopción de un plan de autoseguro para los cargamentos internacionales del PMA dadas las dificultades que planteaba la obtención de una cobertura apropiada en el mercado libre de seguros. Se encomendó al PMA que estableciera y aplicara un plan de autoseguro que funcionara con arreglo a principios comerciales, como si se tratara de un asegurador externo. Este sistema, conocido comúnmente como “seguro cautivo”, es una forma de autoseguro en la que el asegurador —la entidad “cautiva”— es propiedad exclusiva del asegurado. Dicha entidad cobra una prima por las actividades del PMA, indemniza al organismo en caso de pérdidas, trata de recuperar las pérdidas de los terceros responsables y, siempre que sea posible, reasegura las pérdidas causadas por desastres y de otro tipo en el mercado de seguros comerciales.
235. La entidad cautiva está sujeta a una póliza de seguro que cubre la carga y las existencias. En virtud de esta póliza, la Secretaría asume pérdidas de hasta 750.000 dólares por envío. Las pérdidas superiores a esa cantidad se reaseguran externamente. Además, la Secretaría mantiene otras pólizas de seguro para mitigar los riesgos operacionales. Entre ellas figuran una póliza de seguro contra delitos comerciales, una póliza de seguro contra daños causados por actos intencionales, una póliza de responsabilidad civil por productos y contaminación, una póliza de seguro de accidentes individuales, un seguro de transporte aéreo y un seguro contra incidentes graves.
236. Desde su creación, el plan de seguro cautivo ha sido de gran utilidad para el PMA, ya que abona las reclamaciones con prontitud y permite a la Secretaría reemplazar las existencias y reducir al mínimo los trastornos en las operaciones. En 2023, dicho seguro pagó 59 millones de dólares a la Secretaría por las pérdidas sufridas, de los cuales 37 millones de dólares correspondían a pérdidas de alimentos y camiones en el Sudán. En 2024, ha pagado 17 millones de dólares a la Secretaría y en breve abonará otros 48 millones de dólares por las reclamaciones tramitadas en el tercer trimestre del año. En los últimos cinco años, el plan de seguro cautivo ha pagado a la Secretaría 140 millones de dólares por las pérdidas sufridas, un monto considerable que subraya la importancia de su función en la gestión de los riesgos y la continuidad de las operaciones del PMA. Durante el mismo período, este plan ha mantenido sistemáticamente una tasa combinada<sup>48</sup> media del 83 %, lo que indica una situación financiera sólida, y ha devuelto a la Secretaría 20 millones de dólares de fondos que se consideraban excedentarios respecto del monto necesario para garantizar una capitalización adecuada del plan. La Secretaría utilizó estos 20 millones de dólares para reponer los recursos de la CRI.

---

<sup>48</sup> La “tasa combinada” mide el monto total de los siniestros pagados y los gastos incurridos como porcentaje de la prima, es decir, es la suma de la tasa de siniestralidad y la tasa de gastos, con lo que ofrece una visión integral de los resultados del seguro.

La “tasa de siniestralidad” mide el monto total de los siniestros pagados (y los gastos conexos) en porcentaje de la prima; y la “tasa de gastos” mide el monto total de los gastos administrativos y de suscripción incurridos en porcentaje de la prima.



### **Análisis de la suficiencia de capital**

237. Del mismo modo que una compañía de seguros comercial, la entidad cautiva lleva a cabo un análisis de la solvencia para determinar el capital que necesita para cumplir sus obligaciones operativas. Para ello, la entidad cautiva cuenta con los conocimientos especializados y los recursos internos necesarios, y también aprovecha las competencias externas de su grupo de corredores de seguros, que incluye a WTW, Marsh, AON y Howden, para examinar y validar el análisis y otros indicadores del rendimiento.
238. Sobre la base del análisis de la solvencia más reciente, la entidad necesita 72 millones de dólares a corto plazo para mantener la suficiencia de capital del plan de seguro cautivo. Esta estimación del nivel de capitalización es un 13 % superior al límite de capitalización actual fijado en 62 millones de dólares. En la actualidad, el plan de seguro cautivo tiene un saldo de 76 millones de dólares, pero esta cantidad se reducirá sustancialmente cuando se paguen las reclamaciones pendientes a finales del tercer trimestre de 2024. El incremento del nivel de capitalización se debe principalmente al recrudescimiento de las guerras y otros acontecimientos geopolíticos, como el conflicto en el Sudán; al aumento de las pérdidas debidas a deficiencias en el proceso de producción, sobre todo de los productos suministrados en especie para los cuales no es posible obtener el reembolso del proveedor, y a unas condiciones de reaseguro restrictivas que hacen que el plan de seguro cautivo deba absorber más pérdidas.
239. En 2023, la Secretaría informó a la Junta<sup>49</sup> de la posible necesidad de fondos adicionales para hacer frente a las pérdidas catastróficas que se preveían a causa del conflicto en el Sudán. Sin embargo, la Secretaría confía en la eficacia de sus estrategias de gestión de riesgos, por lo que ha llegado a la conclusión de que no se necesitan fondos adicionales. En cambio, se ha comprometido a mejorar la prevención de pérdidas, transferir el riesgo a terceras partes y ampliar la cobertura de su acuerdo de reaseguro global para garantizar financiación suficiente.
240. En 2017, ante los cambios experimentados en el panorama operacional del PMA, la Junta aprobó introducir dos modificaciones en las disposiciones del plan<sup>50</sup>. En primer lugar, la cobertura del plan se amplió hasta la entrega de las mercancías por el Programa a los

<sup>49</sup> PMA. 2023. "Utilización de la reserva disponible de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas" (WFP/EB.A/2023/6-J/1).

<sup>50</sup> PMA. 2017. "Plan de Gestión del PMA para 2018-2020" (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1).



beneficiarios, los asociados cooperantes o los Gobiernos. En segundo lugar, se incluyeron en el plan de seguro cautivo las pérdidas que normalmente quedaban excluidas de las pólizas de seguro comerciales. Gracias a estos cambios, el plan de autoseguro ha seguido siendo de gran utilidad para el PMA, ya que ha permitido reducir al mínimo las interrupciones de las actividades mediante la pronta liquidación de las reclamaciones<sup>51</sup>, ahorrar costos gracias a una cobertura amplia y flexible, y mejorar la prevención de pérdidas y la gestión global de riesgos.

241. En 2022, la Secretaría actualizó su estrategia en materia de seguros<sup>52</sup> a fin de adaptarla al entorno operacional del PMA. El objetivo de esta estrategia es proteger a los empleados y los recursos del Programa contra los riesgos inherentes a su entorno operacional, contribuir directamente a la consecución de las metas programáticas y aprovechar mejor los recursos disponibles adoptando medidas de prevención de pérdidas y otras estrategias. El plan de seguro cautivo constituye el núcleo de la estrategia, ya que permite a la Secretaría mantener un equilibrio óptimo entre la retención de riesgos (los que la Secretaría asume a nivel interno) y la transferencia de riesgos (los que se comparten con aseguradores comerciales).
242. La Secretaría se propone mejorar la cobertura del plan de seguro cautivo para poder responder de manera eficaz al perfil de los riesgos actuales y emergentes. En este sentido, tiene previsto incluir formalmente algunos riesgos que aún no están cubiertos, o lo están solo parcialmente, por la entidad cautiva. Entre ellos figuran los riesgos relacionados con las TBM, otros riesgos financieros, los riesgos relativos a los bienes y los riesgos emergentes y difíciles de asegurar.
243. *Riesgos financieros.* Entre 2017 y 2023, los gastos operacionales del PMA pasaron de 5.900 millones de dólares a 10.000 millones de dólares, y aunque las previsiones para 2024 y 2025 tienden a la baja, ni el aumento de las necesidades ni la respuesta de la comunidad de donantes indican un retorno a los niveles de 2017. Del mismo modo, la prestación de asistencia mediante TBM sigue creciendo y, en la actualidad, esta modalidad constituye el 36 % de toda la asistencia del PMA. En 2023, el Programa transfirió 2.900 millones de dólares en TBM a 57,4 millones de personas en 76 países. Además, el mayor desembolso financiero de los gastos operacionales del PMA y el creciente uso de la modalidad de TBM para prestar asistencia han acrecentado considerablemente los riesgos financieros del Programa.
244. Aunque los riesgos financieros del PMA están cubiertos por un seguro comercial<sup>53</sup>, esa póliza tiene una franquicia elevada. En la actualidad, las pérdidas que no exceden de la franquicia aplicable se mantienen en el balance, de donde acaban siendo canceladas en una fecha posterior. La Secretaría prevé que los aseguradores aumentarán la franquicia y las restricciones de la cobertura en consonancia con las prácticas vigentes en el sector y las condiciones del mercado y, en parte, a medida que mejoren los datos relativos a la suscripción de riesgos del PMA<sup>54</sup>. Si bien es probable que las pérdidas individuales se mantengan por debajo de la franquicia, sus importes acumulados pueden ser elevados. Por este motivo es posible que dichas pérdidas resulten plenamente idóneas para ser cubiertas por el plan de seguro cautivo. En su valoración actuarial más reciente de los riesgos financieros, la Secretaría prevé unas posibles pérdidas anuales de entre 1,83 millones de dólares y 33,3 millones de dólares, y se calcula que de estas pérdidas el PMA retendrá entre 1,3 millones y 28,30 millones de dólares, basándose en las actuales

---

<sup>51</sup> En algunos casos, las solicitudes de indemnización de los seguros comerciales pueden tardar años en liquidarse, y las de gran cuantía suelen resolverse por vía judicial.

<sup>52</sup> Directiva del Director Ejecutivo Adjunto (DED2022/004) sobre la estrategia del PMA en materia de seguros ([WFP Insurance Strategy](#)).

<sup>53</sup> Seguro integral contra delitos comerciales.

<sup>54</sup> En el caso de organismos con un desembolso financiero similar al del PMA, las franquicias de los seguros comerciales suelen oscilar entre 500.000 dólares y 1 millón de dólares.

franquicias de las pólizas de los seguros contra delitos comerciales. Si estas pérdidas no estuvieran aseguradas, el PMA tendría que cancelarlas.

245. *Pérdidas de bienes.* Con el paso de los años, la cartera de bienes del PMA ha ido aumentando considerablemente, hasta alcanzar un valor estimado de 776 millones de dólares en 2023. Excepto en el caso de los vehículos, el uso que hace el PMA de los seguros de bienes ha sido en gran medida fragmentario, ya que son las oficinas en los países por separado las que deciden si aseguran o no sus bienes. La consolidación de todos los seguros de bienes en una sola póliza global permitiría reducir considerablemente los costos. Dado el difícil entorno en el que se encuentran muchos de los bienes del PMA, es probable que los aseguradores comerciales limiten las condiciones de la cobertura, por ejemplo, mediante la imposición de grandes franquicias o la exclusión de determinados territorios. Gracias a la retención parcial del riesgo por parte del plan de seguro cautivo, la Secretaría podrá mantener cierta flexibilidad e influencia en las negociaciones con los aseguradores comerciales, reducirá el costo total del riesgo para el PMA y se asegurará de que todos los riesgos excluidos de la cobertura de los seguros comerciales estén adecuadamente cubiertos.
246. *Riesgos emergentes y difíciles de asegurar.* Debido a la volatilidad de los entornos en los que trabaja el PMA, los aseguradores comerciales pueden excluir ciertos riesgos de la cobertura, o proponer primas más elevadas para los riesgos que suelen cubrirse. Por ejemplo, el seguro de aviación en el Sudán se excluyó al inicio de la crisis en abril de 2023; en Ucrania, el seguro contra daños causados por actos intencionales quedó excluido cuando estalló el conflicto en 2022 y, posteriormente, se propuso a un costo elevado, y fue extremadamente difícil obtener la cobertura contra los riesgos de guerra para los cargamentos transportados y los buques utilizados en el marco de la Iniciativa sobre la Exportación de Cereales por el Mar Negro, que se concedió a un costo muy elevado.
247. Incluso en los casos en que es posible cubrir comercialmente los riesgos emergentes y difíciles de asegurar, el proceso de contratación de seguros suele requerir mucho tiempo y puede impedir al PMA intervenir rápidamente ante situaciones de emergencia. Al incluir en el plan de seguro cautivo estos riesgos, se reforzará la capacidad de la Secretaría para responder rápidamente a los nuevos desafíos y proteger al personal y los bienes del PMA.
248. Las mejoras propuestas se ajustan a los objetivos estratégicos del plan de seguro cautivo de gestionar la retención de riesgos, mantener una solvencia y unos requisitos de capital adecuados, respaldar los valores del PMA y ajustarse al marco de gobernanza institucional. La Secretaría evaluará continuamente los costos y beneficios de cualquier actividad de expansión para mantener un equilibrio óptimo entre la retención de riesgos mediante el plan de seguro cautivo y la retención de riesgos mediante seguros externos. Cuando se disponga de un seguro externo y este sea eficaz en función de los costos, los riesgos se asegurarán por esa vía. En el caso de los riesgos retenidos por el plan de seguro cautivo, la Secretaría utilizará varias herramientas para garantizar que las pérdidas no superen el nivel de suficiencia de capital establecido. Entre las medidas destinadas a mantener una base de capital sólida cabe citar las siguientes:
- el uso estratégico de acuerdos de reaseguro que abarquen múltiples sectores de actividad con el fin de limitar las pérdidas retenidas y transferir los riesgos más volátiles a reaseguradores externos;
  - una selección cuidadosa de los riesgos que deben retenerse en el plan de seguro cautivo: de hecho, todos los riesgos que se propone incluir en este plan son riesgos de liquidación rápida, es decir, para los cuales el tiempo transcurrido entre el momento en que se produce la pérdida y la liquidación final de la reclamación es relativamente corto, lo que permite hacer una proyección financiera más precisa;

- la realización periódica de pruebas de resistencia mediante la modelización actuarial del impacto de grandes pérdidas en la salud financiera del plan de seguro cautivo;
  - la utilización de excedentes de capital que superen los objetivos internos de capitalización para atenuar los efectos de eventos de pérdida atípicos, y
  - el mantenimiento de altos niveles de prevención de pérdidas mediante la colaboración con los equipos operacionales pertinentes en iniciativas destinadas a minimizar las pérdidas que tienen repercusiones negativas en el plan de seguro cautivo.
249. La ampliación de la cobertura del plan de seguro cautivo para incluir los riesgos arriba indicados presenta muchas ventajas para la Secretaría, entre las cuales las siguientes: cierta flexibilidad para intervenir rápidamente ante emergencias repentinas; la posibilidad de adaptar la cobertura de seguro a los riesgos emergentes o difíciles de asegurar; la posibilidad de mitigar los efectos del endurecimiento de las condiciones de los mercados, cuando las primas aumentan y hay una restricción de las condiciones de cobertura; la liquidación inmediata de las pérdidas, gracias a la cual las actividades programáticas pueden continuar con interrupciones mínimas, y el apoyo al control de pérdidas y al desarrollo general de la gestión de riesgos en el PMA. A menudo se pide a la Secretaría que responda a emergencias en situaciones inestables, en muchos casos con poca antelación. La protección y la seguridad del personal y los recursos tienen siempre la máxima prioridad durante las intervenciones de emergencia. Para garantizar la protección y la seguridad, la Secretaría ha puesto en marcha un sistema riguroso de evaluación y gestión de los riesgos en materia de seguridad que se ajusta a las directrices de las Naciones Unidas y permite desplegar personal y recursos en condiciones de seguridad. El plan de seguros también permite a la Secretaría hacer frente con eficacia a todo riesgo residual.

## 5.2 Ampliación del autoseguro médico

250. En el registro central de riesgos del PMA se reconoce el deber fiduciario de cuidado que tiene el Programa para con sus empleados y su compromiso de velar por la salud y la seguridad de estos con el fin de mitigar los riesgos —desde el punto de vista financiero, de la reputación y de la continuidad de las operaciones— que entrañan la probabilidad de que se produzcan incidentes relacionados con la salud, el absentismo prolongado y el escaso compromiso de los empleados. Uno de los instrumentos que permiten al PMA mejorar el bienestar físico y psicosocial de su fuerza de trabajo es la provisión de una amplia cobertura de seguro médico. Los empleados en activo y jubilados y los familiares calificados tienen cobertura sanitaria gracias a cuatro planes de seguro médico, cada uno de los cuales ofrece prestaciones definidas a categorías específicas de empleados.
251. Actualmente, tres de estos planes de seguro médico<sup>55</sup> (que representan aproximadamente el 85 % de todos los costos de seguro médico del PMA) están administrados por aseguradores comerciales, mientras que el cuarto<sup>56</sup> (que representa aproximadamente el 15 % de los costos) está autoasegurado. Basándose en los buenos resultados obtenidos con

---

<sup>55</sup> El Plan básico de seguro médico (BMIP)/Plan complementario de asistencia médica (MMBP), que cubre a los miembros del personal de servicios generales en la Sede y en las oficinas mundiales del PMA, a los miembros del personal internacional de categoría profesional en todo el mundo con nombramientos de plazo fijo, continuos o de duración indefinida y a los oficiales nacionales de categoría profesional en las oficinas mundiales del PMA; el Plan de seguro médico para el personal contratado localmente (MICS), que cubre a los oficiales nacionales de categoría profesional y al personal de servicios generales en los despachos regionales y las oficinas en los países, y el Plan de seguro médico para el personal supernumerario (MCS)/Plan de seguro médico para personal no funcionario (MCNS), que cubre a los miembros del personal contratados por períodos breves, los consultores, los pasantes y los voluntarios del PMA, dondequiera que se encuentren, y a los titulares de acuerdos de servicios especiales de la Sede.

<sup>56</sup> El Plan médico y de seguro de vida o por discapacidad (MIDD), que cubre a los titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales en los despachos regionales y las oficinas en los países.

- la gestión de los riesgos operacionales mediante un plan de autoseguro cautivo, y ajustándose al modelo consolidado que siguen todos los organismos de las Naciones Unidas de tamaño comparable<sup>57</sup>, el PMA se propone adoptar un marco de autoseguro para mitigar los riesgos relacionados con la salud de los empleados como medio de lograr una mayor eficiencia y ahorros a largo plazo.
252. Los planes comerciales permiten hacer provisiones financieras a corto plazo al limitar la exposición del PMA a las primas estipuladas durante toda la vigencia del contrato, pero entrañan costos más elevados debido a la incorporación en las primas del margen de beneficios del asegurador comercial y de la comisión de retención del riesgo (costos que actualmente aumentan las primas en un 4,6%, es decir, 2,1 millones de dólares en 2023). La previsibilidad financiera no se extiende a más largo plazo porque las tarifas de las primas deben renegociarse con cada renovación del contrato y tienden a aumentar de manera constante de acuerdo con las tendencias de la inflación de los gastos médicos. Los aseguradores comerciales, para permanecer en activo, deben evitar pérdidas prolongadas a largo plazo garantizando que las primas superen sistemáticamente los costos. Esta sostenibilidad solo puede lograrse si las primas cobradas por estos aseguradores son proporcionales al costo real de los gastos médicos efectuados; por lo tanto, a largo plazo, las primas comerciales nunca serán más baratas que el autoseguro.
253. A nivel global, los gastos médicos de las grandes poblaciones suelen seguir una tendencia relativamente estable y previsible. Dada la escasa volatilidad del riesgo, los aseguradores pueden proyectar los gastos médicos futuros con un grado razonable de precisión, y pueden fijar tarifas de primas que minimicen la probabilidad de pérdidas y maximicen la probabilidad de beneficios. Podría afirmarse que contratar a un asegurador comercial para que suscriba los planes de salud no ofrece a largo plazo ventajas importantes para el PMA<sup>58</sup>.
254. En el marco del plan de autoseguro, el PMA asume el riesgo financiero de pagar los gastos médicos de los participantes en el plan sin contratar a ningún asegurador externo. Al eliminar el margen de beneficio del contratista comercial y las restricciones de suscripción, como las exclusiones de riesgos específicos, los sistemas de autoseguro ofrecen mayor flexibilidad a la hora de fijar los costos y las prestaciones, lo que genera aumentos de eficiencia y ahorros a lo largo del tiempo.
255. El contrato actual de seguro comercial expira en diciembre de 2025. En vista de la elevada inflación mundial de los costos médicos observada en los últimos años<sup>59</sup>, se prevé que la renovación de los tres planes de seguro comercial hasta 2026 supondrá un aumento inevitable de las primas no inferior al 35 %, que pasarán de los 60 millones de dólares

---

<sup>57</sup> En el informe de la DCI titulado “Examen de la calidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los planes de seguro médico en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2023/9) se señala que “La mitad de los planes de seguro médico de las Naciones Unidas son planes de autoseguro o cautivos, en los que las organizaciones suscriben todos los riesgos relacionados con los costos de la atención de la salud, lo que suele ser más barato y eficiente. Además, los planes de autoseguro no tienen fines de lucro y, por lo tanto, no tienen que ofrecer rendimiento financiero por el desempeño de la actividad aseguradora, algo que sí tendrían que hacer los planes con administración externa” (párr. 33). También se indica que “Los planes de autoseguro suelen ser de mayor tamaño que los externalizados. Los planes de autoseguro tienden a ser de mayor tamaño; 11 de los 13 planes de este tipo tienen más de 10.000 afiliados cada uno, y 9 tienen más de 25.000, lo que responde sobre todo a la necesidad de disponer de una masa crítica suficiente tanto para gestionar de forma adecuada los riesgos” (párr. 35) y que “Los planes de seguros comerciales suelen ser de menor tamaño. A excepción del Plan de Seguro Médico del PMA, con más de 40.000 afiliados, y el Plan Básico de Seguro Médico de la FAO, con casi 16.000 usuarios, los planes de seguros totalmente comerciales (...) tienden a ser de menor tamaño, con una media de 6.353 afiliados” (párr. 37).

<sup>58</sup> En 2020, 2021 y 2022, el PMA pagó primas más elevadas al asegurador comercial contratado que lo que este tuvo que pagar en concepto de gastos médicos. Aunque los libros correspondientes a los ejercicios 2023 y 2024 aún no están cerrados, se prevé que los gastos médicos incurridos en ambos años no superen el total de las primas abonadas. Por lo tanto, en los últimos cinco años, el PMA no obtuvo ningún beneficio significativo de su seguro comercial.

<sup>59</sup> Willis Towers Watson. 2023. [2024 Global Medical Trends Survey](#).

anuales actuales a una cifra prevista de 82 millones de dólares anuales (79 millones de dólares para cubrir los costos más 3 millones de dólares de margen de beneficio del asegurador). El incremento previsto también está relacionado con el elevado volumen de reclamaciones pagadas en los distintos planes de seguro de salud del PMA, en particular el seguro médico para los empleados con contratos de corta duración.

256. A partir de 2026, en lugar de renovar un acuerdo de seguro comercial, el PMA adoptará un enfoque de autoseguro para los cuatro planes de seguro de salud. La administración de las prestaciones y los reembolsos de las solicitudes seguirán subcontratándose a un administrador externo con experiencia en la prestación de servicios tales como la tramitación de solicitudes de reembolso, acuerdos de facturación directa en todo el mundo y soluciones de contención de costos.
257. El plan de autoseguro de salud se financiará con cargo a una cuenta especial prevista para ello, el “fondo de autoseguro de salud”, que servirá para recaudar las primas mensuales y reponer simultáneamente el capital circulante del administrador externo. Dado que es probable que los flujos de efectivo fluctúen a corto plazo, el fondo de autoseguro de salud incluirá un margen suficiente para hacer frente a cualquier déficit ocasional que se produzca en determinados meses cuando los ingresos en concepto de primas sean inferiores a los gastos. Dicho margen deberá ser equivalente, como mínimo, a un mes completo de reclamaciones, que se estima en 7 millones de dólares<sup>60</sup>.
258. A fin de garantizar que el administrador externo disponga de liquidez suficiente para satisfacer todas las reclamaciones a medida que se presenten, el PMA creará un fondo de operaciones que dicho administrador utilizará para pagar todas las prestaciones solicitadas por los participantes. La Secretaría estima que las necesidades de liquidez del fondo de operaciones equivaldrán a tres meses de solicitudes de reembolso, por lo que será necesario conceder un anticipo extraordinario de 23 millones de dólares al administrador externo.
259. Las primas del seguro seguirán estando a cargo, en parte, del empleador y, en parte, de los empleados, de conformidad con los reglamentos pertinentes y las prácticas de las Naciones Unidas. Las primas no incluirán el margen de beneficio de un asegurador comercial, por lo que las tarifas serán más asequibles y competitivas. La Junta de Seguro Médico<sup>61</sup> realizará un seguimiento periódico de los resultados financieros y la solvencia de los planes de autoseguro de salud, determinará la necesidad de ajustar las primas en función de la evolución de los costos y formulará recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con la eficiencia, la eficacia en función de los costos y la sostenibilidad a largo plazo de los planes.
260. En comparación con la renovación por dos años del contrato de seguro comercial, cuyas primas ascenderían a un total de 82 millones de dólares al año, se prevé que el autoseguro genere un ahorro de hasta 3 millones de dólares al año en el 95 % de los escenarios previstos.
261. Al pagar el costo real de la asistencia de salud a cargo del personal, el PMA reducirá al mínimo las salidas de efectivo y estará en mejor situación para atender con mayor agilidad y eficacia las necesidades que vayan surgiendo en esta esfera. Los recursos no utilizados se reinvertirán en programas de salud preventiva, iniciativas de bienestar y una mayor cobertura, o se usarán para sufragar los aumentos previstos de las primas. Este sistema

---

<sup>60</sup> Willis Towers Watson ha calculado que en 2026 las reclamaciones oscilarán entre 78 millones de dólares y 84 millones de dólares. En concreto, la primera cifra representa el monto más probable desde el punto de vista estadístico, mientras que la segunda representa el escenario menos probable y más catastrófico, con una probabilidad estimada de 1 entre 200 años, es decir, el 0,5 % de los escenarios previstos.

<sup>61</sup> Véase la composición más reciente de esta junta en el apéndice 18 de la [Circular OED2024/007 de la Directora Ejecutiva](#).

ayudará a reducir la gravedad de los incidentes relacionados con la salud y la probabilidad de que se presenten solicitudes de reembolso de gastos médicos muy elevadas.

262. En consonancia con lo anterior, y de conformidad con las mejores prácticas observadas en el informe de la DCI sobre los planes de seguro médico ([JIU/REP/2023/9](#)), el PMA propone adoptar un sistema de autoseguro para todos los planes médicos a partir de enero de 2026. Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se propone una asignación extraordinaria de 7 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General —que se efectuará antes de finales de 2025— como capital para el fondo de autoseguro de salud.