

EXTRACTOS DEL PLAN DE GESTIÓN PARA 2025-2027

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 organizativo 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 la enfermedad por el coronavirus de 2019 (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 más que duplicado¹, mientras que la financiación humanitaria, después de aumentar hasta alcanzar máximos históricos, se ha contraído hasta volver a los niveles de 2020². 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

¹ 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.

² 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 una financiación de 8.900 millones de dólares para todo el año 2024.

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 dentro 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 crear y mantener una capacidad que pueda desplegarse para ayudar a las oficinas en los países en sus esfuerzos por mejorar sus prácticas de orientación de la ayuda; 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 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 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 utilizar 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 estos desafíos, 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 mayor impacto para 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 labor de 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, impulsados 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 década³.
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

³ 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.*

de niños menores de 5 años, y las proyecciones indican que en 2030 su prevalencia superará el 6 %, más del doble de la meta mundial⁴.

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 37,2 millones de personas se hallan en una situación de inseguridad 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 subsistencia⁵.
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 Sur⁶.

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 económicas⁷. La economía mundial mantiene un ritmo de crecimiento constante pero lento, con una tasa prevista del 3,2 % para 2024 y 2025, igual que la de 2023. 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 adoptadas⁸.
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 2010-2020⁹. 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 estarlo¹⁰.
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 energía¹¹. Se supone que la inflación general disminuirá en todo el mundo. En los países en

⁴ *Ibid.*

⁵ PMA. 2024. *WFP Global Operational Response Plan 2024 – Update #11*.

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

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

⁸ Fondo Monetario Internacional (FMI). 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

⁹ FMI. 2024. *Cómo aliviar las presiones del servicio de la deuda externa en los países de ingreso bajo*.

¹⁰ FMI. 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

¹¹ Banco Mundial. 2024. *Commodity Markets Outlook, April 2024*.

desarrollo de ingreso bajo, se prevé que descienda hasta un 12 % en 2025 (un nivel que sigue siendo elevado), frente al 18 % de 2023¹².

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 elevadas que en 2019 e incluso se produjo un aumento moderado de la pobreza entre 2022 y 2023¹³.

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 hambre¹⁴. 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 deterioro¹⁵.
19. Los conflictos repercuten en la seguridad alimentaria de muchas maneras: afectan a los medios de subsistencia, dañan o destruyen los sistemas alimentarios, desplazan a la 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 naturales¹⁶.
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 2020¹⁷. El número total de personas desplazadas internamente, debido ante todo a los conflictos, ha crecido más del 50 % en los últimos cinco años¹⁸.

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 agosto y octubre de 2024 y se prolongue hasta enero y marzo de 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. Se prevé que en el norte de África Oriental aumente el riesgo de inundaciones entre junio y septiembre de 2024. 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

¹² FMI. 2024. *Perspectivas de la economía mundial. A un ritmo constante, pero lento: Resiliencia en un contexto de divergencia*.

¹³ 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*.

¹⁴ FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*.

¹⁵ FAO y PMA. 2024. *Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: June to October 2024 outlook*.

¹⁶ Comité Permanente entre Organismos y Comisión Europea. 2024. *INFORM Report 2024: 10 years of INFORM*.

¹⁷ Armed Conflict Location and Event Data (ACLED). *ACLED Conflict Index* (página consultada el 12 de junio de 2024).

¹⁸ Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC). 2024. *Informe Global sobre Desplazamiento Interno 2024*.

inicio de la temporada en curso. La Niña podría traer las lluvias necesarias más adelante en el año, pero 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 humanitarios¹⁹. 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 superaran los 120 millones²⁰.
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 decenio²¹.

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 pasado²².
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 (CAD) 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 2022²³. La proporción de la financiación para el desarrollo con objetivos de política relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres disminuyó por primera vez en un decenio²⁴.

¹⁹ Red de Información sobre Seguridad Alimentaria (FSIN) y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*.

²⁰ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2024. *Tendencias Globales de Desplazamiento Forzado en 2023*.

²¹ IDMC. 2024. *Informe Global sobre Desplazamiento Interno 2024*.

²² Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2024. *Global Humanitarian Overview 2024 Mid-year update*.

²³ OCDE. 2024. *ODA Levels in 2023 – preliminary data. Detailed summary note*; OCDE. 2024. *ODA in 2023 (gráficos)*.

²⁴ 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.

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 de la AOD total²⁵. La financiación climática del Grupo Banco Mundial aumentó un 22% en el ejercicio económico 2023, y representó el 41 % de la financiación total del Grupo²⁶. 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 ambiente²⁷. 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 hallan en situación de conflicto o de fragilidad²⁸.

²⁵ 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.

²⁶ Banco Mundial. 2023. *Climate Finance Update*.

²⁷ 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*.

²⁸ Banco Mundial. 2024. *Pursuing Development Goals amid Fragility, Conflict, and Violence*.

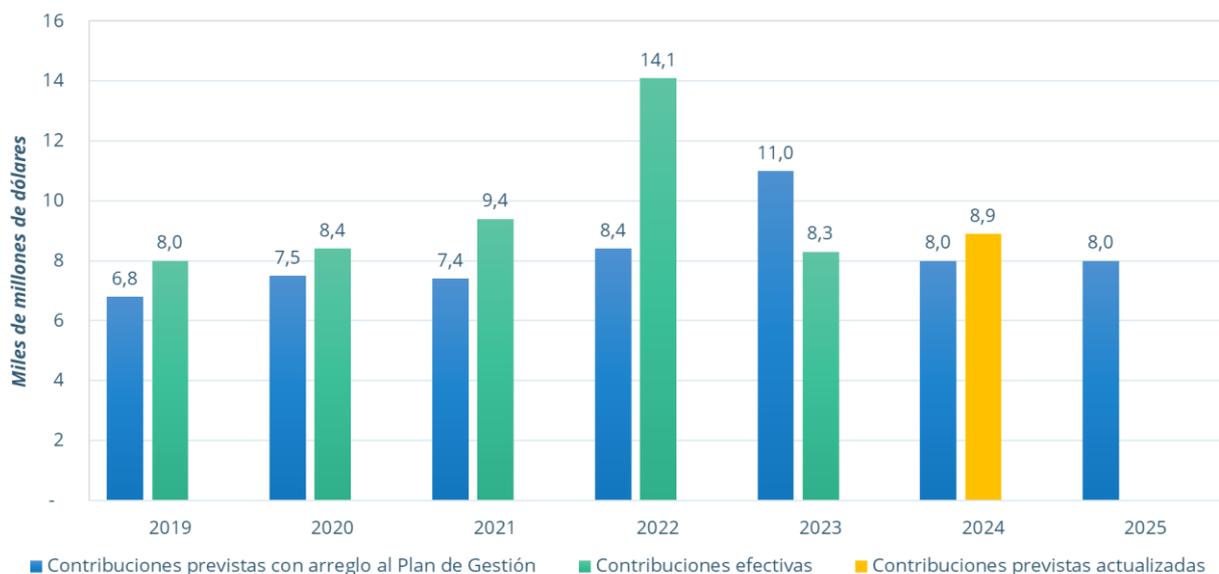
Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos

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 los pronósticos 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 pronóstico y seguirá manteniendo una comunicación abierta con sus asociados. 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 un pronóstico conservador.
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.

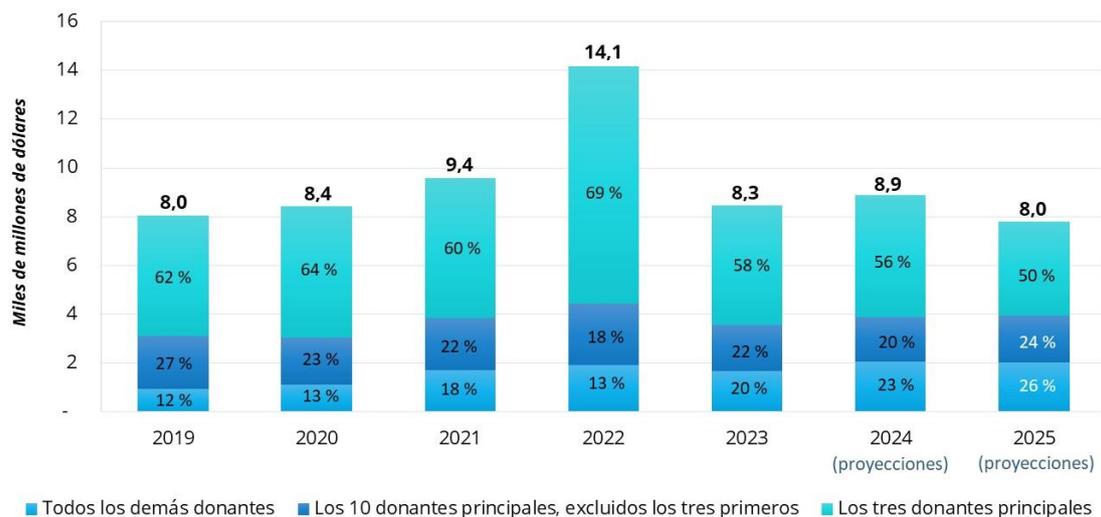
34. Al mismo tiempo, es importante reconocer que los entornos operacionales en los que trabaja el PMA son cada vez más complejos. Esto a menudo se traduce en períodos de ejecución más largos y costos más elevados para atender a las personas necesitadas, lo que obliga al Programa a mejorar su colaboración 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, ampliación 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. El Programa ha previsto que en 2025 se contará con 750 millones de dólares de fondos procedentes de las IFI, 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 regirán 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 pronósticos. 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

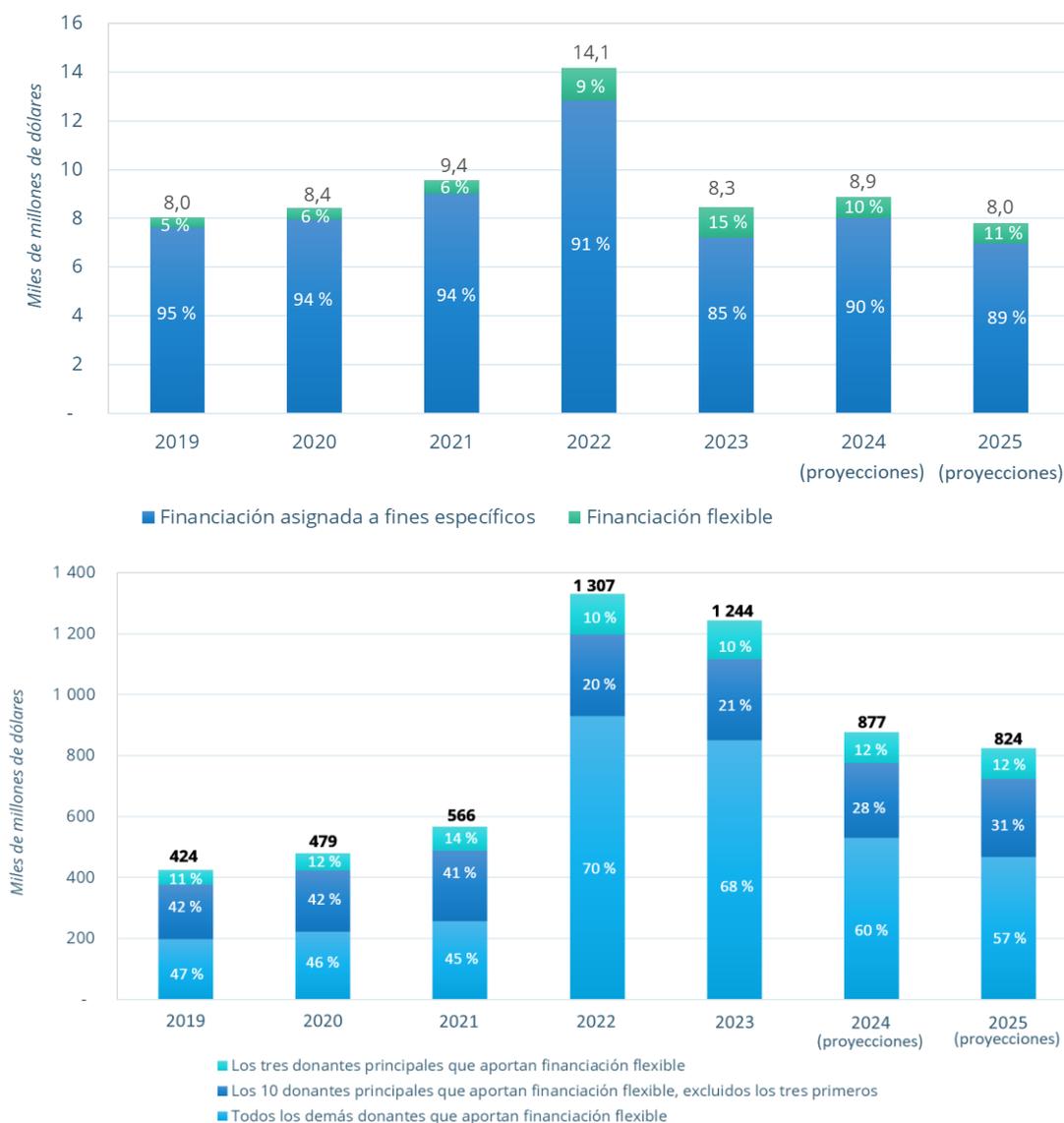
56. El PMA se esfuerza por salvaguardar, ampliar y diversificar sus fuentes de financiación, mejorar la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas y, a la vez, respetar unos requisitos contractuales más estrictos. Obteniendo financiación plurianual flexible y previsible, puede planificar mejor y mantener la continuidad de las operaciones, seguir siendo ágil en situaciones cambiantes y establecer asociaciones más estables.
57. La financiación flexible²⁹ 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 383 millones de dólares a contribuciones sometidas a condiciones poco vinculantes. Se prevé que en 2025 las tendencias sean similares.
59. La financiación plurianual³⁰ 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.
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.

²⁹ 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 Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y las contribuciones sometidas a condiciones poco vinculantes dirigidas a entidades regionales y esferas temáticas.

³⁰ 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.

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



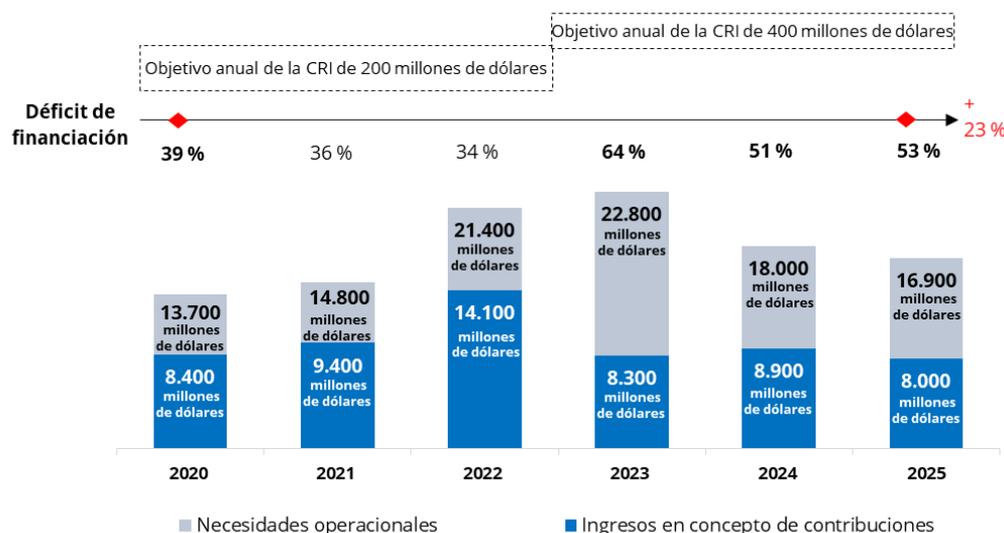
2.4 Objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata

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 dólares³¹ 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

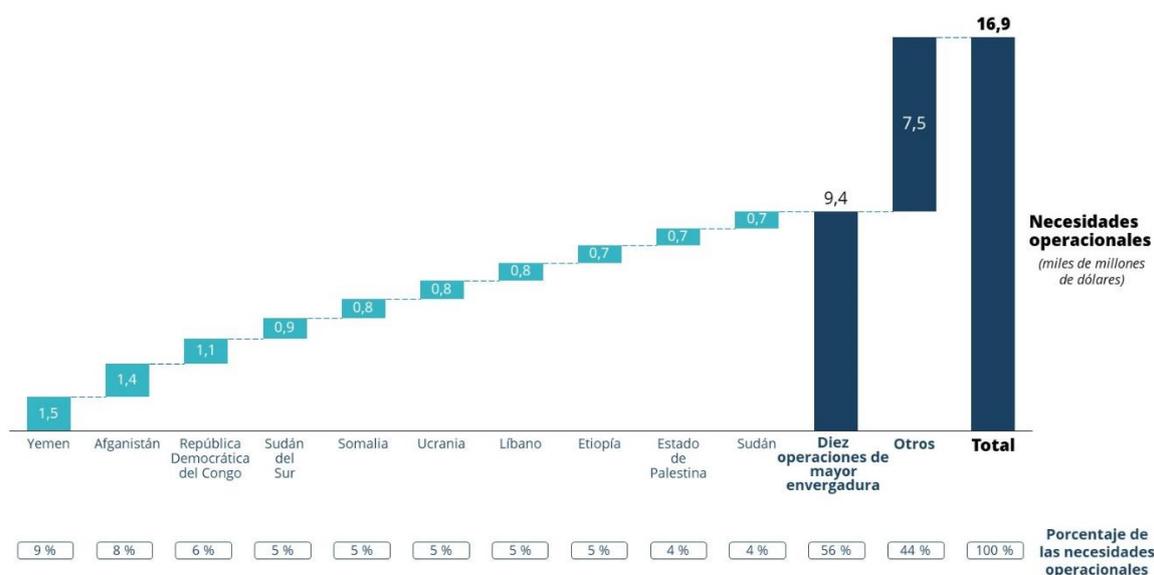
71. Las necesidades operacionales para 2025, es decir, los fondos que el PMA necesita para realizar las operaciones en los países donde trabaja, se determinan sobre la base de los PEP aprobados por la Junta Ejecutiva y de los cambios previstos a raíz de otros documentos presupuestarios en fase de elaboración 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.

³¹ Según las necesidades estimadas por las oficinas en los países en junio 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	1 820	11
África Oriental	3 907	22	3 883	23
América Latina y el Caribe	1 110	6	1 072	6
Total	17 986	100	16 890	100

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

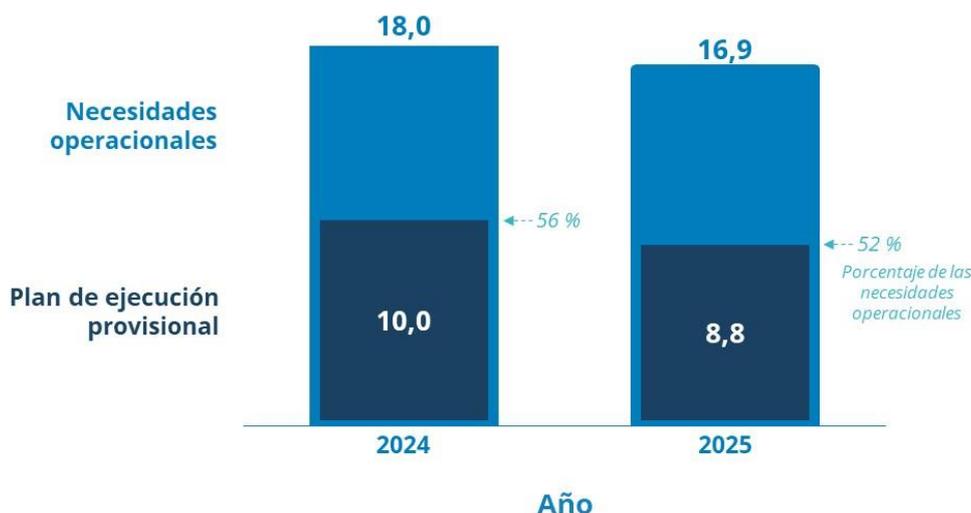
Figura 3.1: Necesidades operacionales de las 10 operaciones de mayor envergadura en 2025



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 contribuciones³², 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 dólares³³.
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 ejecución³⁴, 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 financieras encontradas. Los planes priorizados siguen siendo ambiciosos, pero son más realistas en relación con el entorno operacional y de financiación actual.

³² El aumento o la disminución previstos del saldo de fondos del PMA entre finales de 2024 y finales de 2025.

³³ La prestación de servicios acordes con los fines, las políticas y las actividades del PMA a un tercero a cambio de un pago.

³⁴ 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.

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
	(millones de dólares)	(porcentaje)	(millones de dólares)	(porcentaje)
Intervención ante crisis	12 598	75	6 760	77
Fomento de la resiliencia	3 739	22	1 742	20
Eliminación de las causas profundas	552	3	298	3
Total	16 890	100	8 800	100

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 actuales³⁵ 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

³⁵ Naciones Unidas. 2023. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. Por un plan de rescate para las personas y el planeta.*

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 %).

CUADRO 3.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL, POR OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EFECTO ESTRATÉGICO, 2025					
ODS	Efecto estratégico	Necesidades operacionales		Plan de ejecución provisional	
		<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	7
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
Total		16 890	100	8 800	100

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
Costos totales de las transferencias		14 107	100	7 163	100
Implementación	Costos de ejecución	1 115		658	
Total de los costos operacionales directos		15 221		7 821	
CAD	Costos de apoyo directos	671		460	
Total de los costos directos		15 893		8 281	
CAI	Costos de apoyo indirectos	997		519	
Total		16 890		8 800	

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

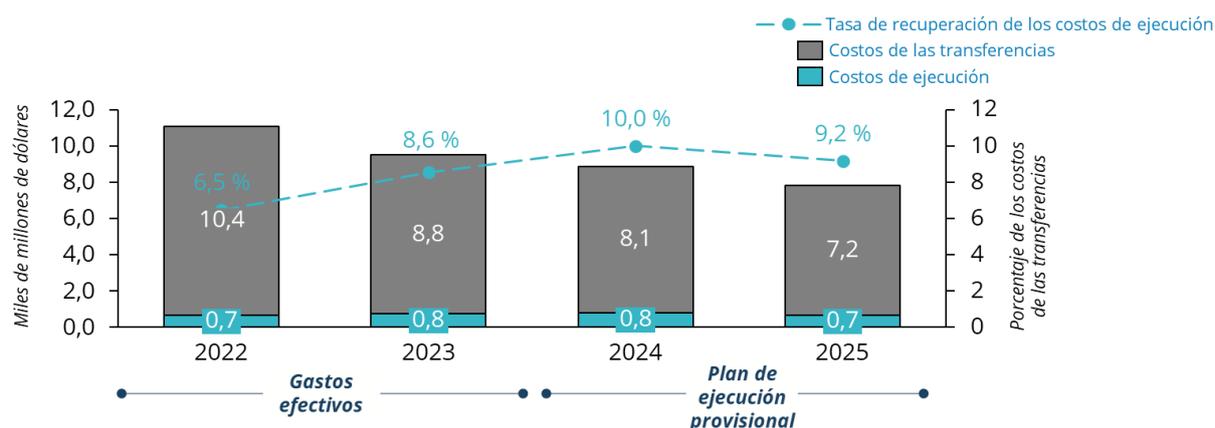
95. El PMA seguirá contribuyendo a la reforma y la cohesión del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo por medio de los servicios que presta en virtud de su mandato —como los proporcionados en el contexto del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), de la Red de Depósitos 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 calcularon³⁶ 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

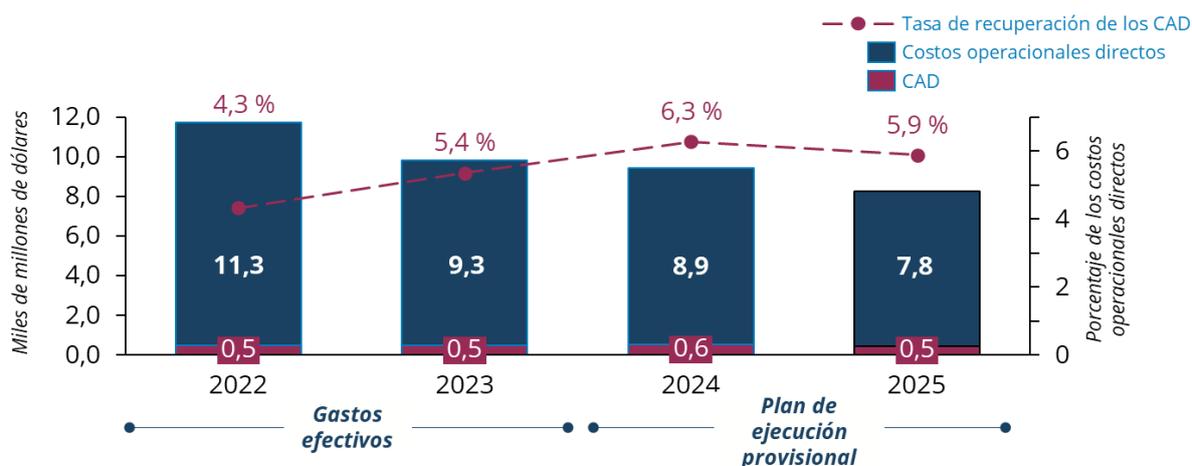


Costos de apoyo directos

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.

³⁶ 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 directos 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 asistencia³⁷ 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 beneficiario³⁸ 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.

³⁷ 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.

³⁸ 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.

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.

CUADRO 3.5: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL COSTO ANUAL POR BENEFICIARIO, 2025		
Indicador	Necesidades operacionales	Plan de ejecución provisional
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 poblaciones 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 poblaciones 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 de manera indirecta 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 7 % con respecto a 2024.
113. El mayor componente del apoyo a los programas y las operaciones institucionales es el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (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.

CUADRO 4.1: PRESUPUESTO GLOBAL (millones de dólares)									
Apoyo a los programas y operaciones institucionales								Operaciones relativas a los programas	Total
	Actividades básicas				Otros servicios	Actividades directas	Total	PEP**	
	Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación	Total					
2025	480,0	47,4	167,8	695,2	27,3	134,6	857,1	8 146,4	9 003,5
2024*	482,6	104,5	142,5	729,6	34,2	131,8	895,7	9 314,3	10 210,0
Variación	(2,6)	(57,1)	25,2	(34,5)	(6,9)	2,8	(38,5)	(1 167,9)	(1 206,5)
Porcentaje de variación	(1)	(55)	18	(5)	(20)	2	(4)	(13)	(12)

* 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](#).

** 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 1.3 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 destinadas a sufragar los costos indirectos. En el anexo IV 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:

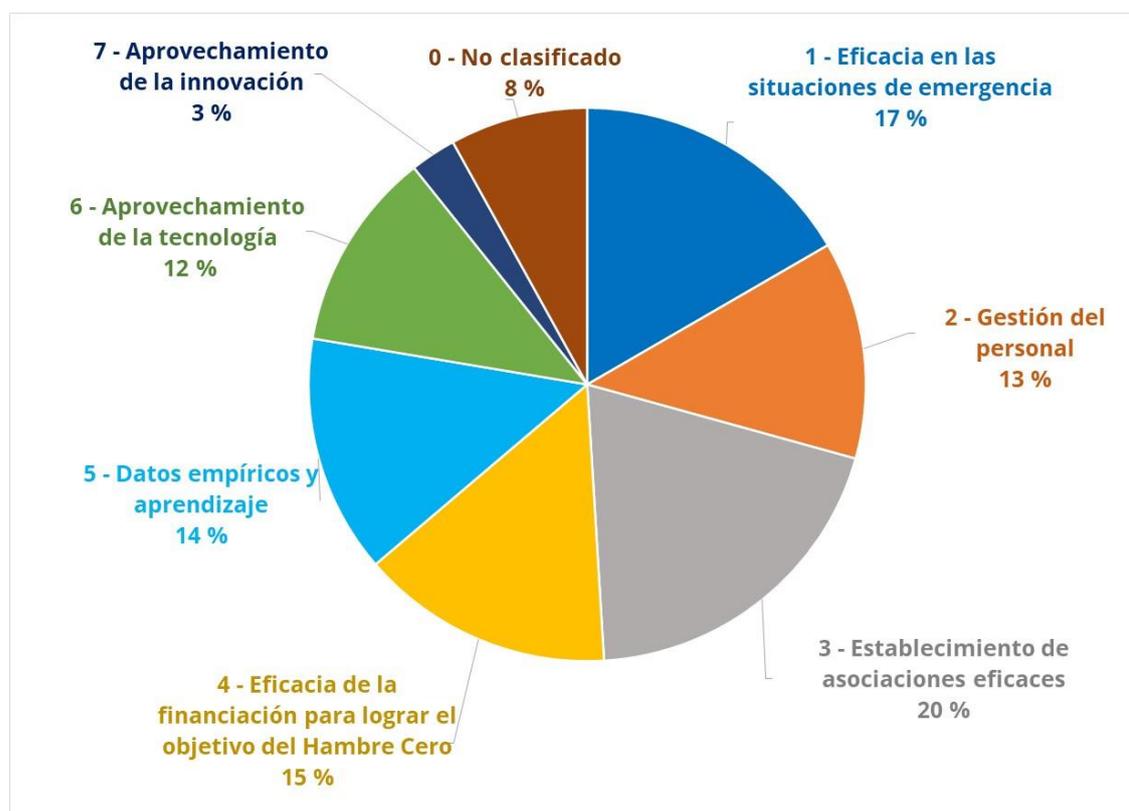
- *Mantener la fortaleza del PMA en materia de intervención en casos de emergencia y, al mismo tiempo, prestar más atención en los programas al fomento de la resiliencia y la adaptación al cambio climático.* Para poder satisfacer el nivel sin precedentes de las necesidades mundiales, el Programa debe 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 y las asignaciones presupuestarias básicas se clasifican en función de los siete resultados de gestión del PMA que se definen en el Marco de resultados institucionales 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 lo ocurrido en los años anteriores del 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 en beneficio de los asociados. 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.

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

128. 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.
129. 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, cifra ligeramente superior a los ingresos previstos en concepto de CAI para 2024. 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.

130. 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.
131. 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.
132. 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.
133. 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.
134. 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 consignaciones y pilar

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

CUADRO 4.2: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR SECTOR DE CONSIGNACIONES Y PILAR				
	Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)	Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)	Diferencia de valor (millones de dólares)	Porcentaje de variación
Estrategia y orientación	109,5	100,6	8,9	9
A – Estrategia y orientación	109,5	100,6	8,9	9
Servicios en apoyo de las operaciones	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)
Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	131,3	135,8	(4,4)	(3)
D – Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	887,2	92,3	(5,1)	(6)
E – Gobernanza y servicios de supervisión independientes	44,1	43,4	0,7	2
Total	480,0	482,6	(2,7)	(1)

136. La mitad del presupuesto AAP para 2025 corresponde al sector de consignaciones 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.

137. 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 consignaciones 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

138. 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 2024³⁹.
139. 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.

CUADRO 4.3: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR DEPARTAMENTO				
Departamento	Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)	Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)	Diferencia de valor (millones de dólares)	Porcentaje de variación
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	19,9	17,9	2,0	11
Asociaciones e Innovación	40,6	41,4	(0,8)	(2)
Operaciones relativas a los Programas	63,8	71,3	(7,6)	(11)
Entorno Laboral y Gestión	77,1	75,9	1,3	2
Consignaciones centralizadas	37,0	35,7	1,3	4
Total	480,0	482,6	(2,6)	(1)

Oficinas en los países

140. 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 47,5 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

³⁹ 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.

países que ponga 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

141. 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.
142. 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

143. 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.

Oficinas de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete

144. El presupuesto de las oficinas de la Directora Ejecutiva y de la Jefa de Gabinete abarca las actividades de estas 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.
145. 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.
146. El aumento general del presupuesto de las oficinas de la Directora Ejecutiva y de 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.

147. 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 Entorno Laboral y la Gestión

148. 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.
149. 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.
150. El Departamento del Entorno Laboral y la Gestión seguirá explorando las oportunidades de mejora de los servicios y transformación digital como aspectos fundamentales para mejorar 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 la plataforma de gestión del capital humano, Workday, 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.
151. 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.

Departamento de Operaciones relativas a los Programas

152. 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.
153. 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.

154. Las inversiones en curso en el marco de las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativas a la implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales, 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 de Asociaciones e Innovación

155. 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.
156. 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.
157. 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.
158. 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.

Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones

159. 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. Entre las responsabilidades de la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones figuran la coordinación de emergencias, la coordinación de los despachos regionales, el análisis estratégico y la diplomacia humanitaria. En esta oficina, las funciones de coordinación se asumen a nivel ejecutivo, lo que permite vincular diversas funciones y equipos y garantizar la coordinación en todo el organismo para agilizar la labor del PMA en las intervenciones en casos de emergencia y mejorar la colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas. La función de análisis estratégico y diplomacia humanitaria incluye apoyar el análisis global de las operaciones y dirige la labor del Programa en materia de diplomacia humanitaria, ya que ejerce influencia sobre las partes interesadas, tanto internas como externas, en las cuestiones que influyen en el organismo.
160. En 2025, la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones seguirá empeñado en llevar a cabo el cambio transformador del PMA, impulsando la eficiencia y haciendo hincapié en la rendición de cuentas, la eliminación de las redundancias y el fomento de la transparencia. También contribuirá a que los cambios estructurales se lleven a cabo sin contratiempos en todo el organismo, centrándose en que los programas de asistencia del PMA continúen de manera óptima. Se buscarán otras oportunidades para mejorar la eficiencia operacional, con el objetivo general de optimizar la utilización de los recursos mediante una mayor coordinación y una colaboración más estrecha entre los departamentos y las direcciones.

Consignaciones centralizadas

161. 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.
162. 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 el Programa sufraga una proporción cada vez mayor de los costos totales, ya que sus gastos y el número de miembros de su 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.
163. En el anexo II figura una lista completa de las consignaciones centralizadas de 2025 en comparación con el plan de utilización de 2024.

CUADRO 4.4: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR PARTIDA DE GASTOS				
	Presupuesto AAP para 2025 (millones de dólares)	Plan de utilización para 2024 (millones de dólares)	Diferencia de valor (millones de dólares)	Porcentaje de variación
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	104,1	105,3	(1,2)	(1)
Total	480,0	482,6	(2,6)	(1)

164. 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.
165. 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.
166. 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.

CUADRO 4.5: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS, POR NIVEL INSTITUCIONAL (número de puestos)										
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
Total	263	664	1 800	14	2 741	264	713	1 876	15	2 868

167. 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

168. 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.
169. 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.
170. 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.

171. 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.
172. 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 prorratea 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 puestos⁴⁰. 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 la mayor proporción de personal 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

173. 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 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 contribuciones.
174. 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.
175. La tasa de recuperación de los CAI aplicable en 2025, que se muestra en el cuadro 4.6, se ha calculado con arreglo al método establecido en 2006⁴¹ sin realizar ajustes en el nivel establecido como objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, el cual, según las previsiones, superará dicho nivel.

⁴⁰ "Informe de actualización sobre el Plan de Gestión del PMA (2006-2007)" (WFP/EB.1/2007/6-A/1).

⁴¹ "Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

CUADRO 4.6: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS COSTOS DE APOYO INDIRECTOS (porcentaje)	
Presupuesto básico de 2023	6,15
Reducción para tener en cuenta el aumento 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
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2025	6,33

176. La tasa de recuperación de los CAI del 6,33 % permitiría sufragar los costos del presupuesto AAP y de las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, a la vez que mantener el saldo de la Cuenta de igualación, como se describe a continuación.

4.5 Reservas y saldos de los fondos

Sinopsis

177. 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.
178. 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

CUADRO 4.7: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS (millones de dólares)	
Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 1 de enero de 2025	289,1
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
Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 31 de diciembre de 2025	272,1
Nivel objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2024)	200,0
Nivel mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2024)	80,0

179. Establecida en 2002, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP refleja la diferencia entre los ingresos en concepto de 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.
180. 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 dólares⁴², 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.
181. Tras efectuar un examen para determinar el saldo óptimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP⁴³, 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.
182. Si no se tienen en cuenta los usos excepcionales, el saldo previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2025 es de 272,1 millones de dólares, como se muestra en el cuadro 4.7. Aunque se prevé que el saldo será superior al nivel objetivo de cinco meses

⁴² A fecha de junio de 2024.

⁴³ "Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

de gastos AAP —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

183. La principal fuente de ingresos para la parte no asignada del Fondo General son los intereses derivados de los saldos de efectivo del PMA depositados en carteras de inversiones, cuentas bancarias, cuentas de depósito del mercado monetario e ingresos en divisas procedentes de operaciones de tesorería, que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11.3 del Reglamento Financiero, se acreditan al Fondo General.

CUADRO 4.8: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL (millones de dólares)		
Saldo proyectado a 1 de enero de 2025		414,0
Ingresos previstos		155,0
<i>Aprobado anteriormente – Gestión de la tesorería</i>	<i>(2,4)</i>	
Usos propuestos	(137,4)	
- <i>Iniciativas institucionales de importancia fundamental</i>	<i>(30,4)</i>	
- <i>Reposición de la CRI</i>	<i>(50,0)</i>	
- <i>Obligaciones en materia de personal</i>	<i>(30,0)</i>	
- <i>Reserva para el seguro médico</i>	<i>(7,0)</i>	
- <i>Modelo del movilización de fondos de particulares</i>	<i>(20,0)</i>	
Saldo proyectado a 31 de diciembre de 2025		429,2
Saldo prudente		150,0

184. A la luz del saludable saldo previsto, la dirección propone asignar al menos 80 millones de dólares de la porción 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.
185. Tal como se aprobó en el Plan de Gestión para 2022-2024, se mantendrá la 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.

Obligaciones en materia de personal

186. Se propone una asignación de 30 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*.
187. 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 (aquellos que no fueron reasignados a un nuevo puesto pasaron 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.

188. 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 169), 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.
189. El costo efectivo de las reducciones dependerá del número de personas afectadas y de las medidas que se adopten. 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 solo 65 ETC en 2024. 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 la fuente de 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.
190. En la planificación de un caso excepcional en el que 275 miembros del personal queden sin asignar (225 de categoría profesional y 50 de servicios generales), 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.

Reservas para el seguro médico

191. Se propone dotar con 7 millones de dólares las *reservas para el seguro médico*, a fin de proporcionar una asignación extraordinaria con cargo a la parte no asignada del Fondo General para la ampliación del autoseguro médico 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 médico en el sistema de las Naciones Unidas⁴⁴, 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

192. 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.
193. 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 dólares⁴⁵, lo que demuestra el éxito obtenido ya en la fase inicial.
194. 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 y duplicar los ingresos cada año. 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.
195. 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.

Cuenta de Respuesta Inmediata

196. Se propone una asignación de 50 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

⁴⁴ 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).

⁴⁵ 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.

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.

CUADRO 4.9: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2015 a 31 de julio de 2024 (millones de dólares)										
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Julio de 2024
Contribuciones dirigidas a la CRI	50,2	33,9	33,2	29,6	22,6	24,7	64,0	101,1	107,5	30,8
Fondos reintegrados	95,3	125,2	114,5	68,3	150,0	82,5	70,4	220,4	131,6	49,3
Fondos del PMA	57,1	13,7	28,7	67,1	23,1	77,5	53,8	180,0	155,8	52,2
<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
Ingresos totales	202,6	172,8	176,4	165,0	195,7	184,7	188,2	501,5	394,9	132,3
Asignaciones	164,2	215,2	154,2	144,2	161,0	188,5	220,0	385,2	433,5	90,8

* 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.

197. 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.
198. 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 50 millones de dólares de la porción 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.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

199. 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.
200. 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 de la parte no asignada del Fondo General, 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.
201. 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.
202. 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.

CUADRO 4.10: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)				
Esfera temática/nombre de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Duración	Financiación		
		Nueva solicitud	Monto aprobado anteriormente	Presupuesto total
Rendición de cuentas y cumplimiento		8,1	23,7	31,8
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2025	3,0	23,7	26,7
Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	2025-2026	5,1	-	5,1
Asociaciones y movilización de fondos		5,1	7,9	13,0
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	2024-2025	-	7,9	7,9
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	5,1	-	5,1
Personal		5,1	79,3	84,4
Inversión en el personal del PMA	2022-2025	-	79,3	79,3
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	5,1	-	5,1
Tecnología digital		11,0	-	11,0
Integración digital y modernización	2025-2026	11,0	-	11,0
Innovación y eficiencia		1,1	34,4	35,5
Optimización de los procesos institucionales	2024-2025	-	21,0	21,0
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	13,4
Total		30,4	145,3	175,7

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

203. 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.
204. 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.

205. 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.
206. 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

207. El PMA elabora sus estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (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.
208. 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.
209. 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

210. 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.

211. 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.
212. 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

213. 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.
214. 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 tradicionales.

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

215. 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 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.

216. 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

217. 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.
218. 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.
219. 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 perjudicarles 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.
220. 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.
221. 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

222. 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.

223. 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

224. 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.
225. 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.
226. 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

227. 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.
228. 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.
229. 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.

230. 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

231. 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 libre mercado de los 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.
232. En 2017, ante los cambios experimentados en el panorama operacional del PMA, la Junta aprobó introducir dos modificaciones en las disposiciones del plan⁴⁶. En primer lugar, la cobertura del plan se amplió hasta la entrega de las mercancías por el Programa a los 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 reclamaciones⁴⁷, ahorrar costos gracias a una cobertura amplia y flexible, y mejorar la prevención de pérdidas y la gestión global de riesgos.
233. En 2022, la Secretaría actualizó su estrategia en materia de seguros⁴⁸ 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).
234. 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.
235. *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

⁴⁶ “Plan de Gestión del PMA para 2018-2020” (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1).

⁴⁷ 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.

⁴⁸ Directiva del Director Ejecutivo Adjunto (DED2022/004) sobre la estrategia del PMA en materia de seguros (*WFP Insurance Strategy*).

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.

236. Aunque los riesgos financieros del PMA están cubiertos por un seguro comercial⁴⁹, 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 PMA⁵⁰. 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 franquicias de las pólizas de los seguros contra delitos comerciales. Si estas pérdidas no estuvieran aseguradas, el PMA tendría que cancelarlas.
237. *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.
238. *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.
239. 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

⁴⁹ Seguro integral contra delitos comerciales.

⁵⁰ 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.

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.

240. 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.
241. 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

242. 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.
243. Actualmente, tres de estos planes de seguro médico⁵¹ (que representan aproximadamente el 85 % de todos los costos de seguro médico del PMA) están administrados por aseguradores comerciales, mientras que el cuarto⁵² (que representa aproximadamente el 15 % de los costos) está autoasegurado. Basándose en los buenos resultados obtenidos con 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 comparable⁵³, 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.
244. 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.

⁵¹ 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.

⁵² 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.

⁵³ 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).

245. En el marco del plan de autoseguro, el PMA asume el riesgo financiero de pagar los gastos médicos de los participantes en el plan a medida que se producen, sin necesidad de recurrir a una suscripción externa. Al eliminar el margen de beneficios del contratista comercial y las restricciones en materia de suscripción de riesgos, los sistemas de autoseguro ofrecen mayor flexibilidad a la hora de fijar los costos y las prestaciones, lo que genera ahorros a lo largo del tiempo.
246. 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 años⁵⁴, 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 anuales actuales a una cifra prevista de 82 millones de dólares anuales (79 millones de dólares para cubrir las reclamaciones más 3 millones de dólares de margen de beneficio). El incremento previsto también está relacionado con el elevado volumen de reclamaciones pagadas en los distintos planes de seguro médico del PMA, en particular el seguro médico para los empleados con contratos de corta duración.
247. 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 médico. 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.
248. El plan de autoseguro médico se financiará con cargo a una cuenta especial prevista para ello, el “fondo de autoseguro”, 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 incluirá un margen de reserva 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. Dicha reserva deberá ser equivalente, como mínimo, a un mes completo de reclamaciones, que se estima en 7 millones de dólares⁵⁵.
249. 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 unos 23 millones de dólares al administrador externo.
250. 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 en el 95 % de los escenarios previstos.
251. Al pagar los costos reales de la asistencia sanitaria en que incurre el personal, el PMA reducirá al mínimo la salida de efectivo y podrá atender las necesidades que vayan surgiendo en esta esfera con mayor agilidad y eficacia, y los recursos no utilizados se reinvertirán en programas de salud preventiva, iniciativas de bienestar y ampliación de la cobertura del plan. De este modo, con el tiempo se reducirá la gravedad de los incidentes

⁵⁴ Willis Towers Watson. 2023. [2024 Global Medical Trends Survey](#).

⁵⁵ 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.

relacionados con la salud y la probabilidad de que se presenten solicitudes de reembolso de gastos médicos muy elevadas.

252. 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 nuevo fondo de autoseguro.

ANEXO III

Iniciativas institucionales de importancia fundamental – notas conceptuales

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

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



* Iniciativas de importancia fundamental que no necesitan nuevos fondos.

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

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

* Gastos acumulados no comprobados desde el comienzo de cada iniciativa, incluidos los compromisos pendientes a fecha de 30 de junio de 2024.

Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	3,00 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, todos los despachos regionales	Duración de la iniciativa	2024-2025
Armonización con las prioridades de gestión institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Fortaleza del PMA en las intervenciones de emergencia (30 %) Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma (70 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (32 %) Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (21 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (47 %)	

Sinopsis

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

Principales logros in 2024

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

y el Sudán, donde se introdujeron capacidades mejoradas de recopilación de datos, lo que permitió acortar a 72 horas los plazos de los procesos de registro en las intervenciones de emergencia.

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

Productos entregables

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

13. En 2025, en el marco del **producto entregable 1**, el seguimiento a distancia de los procesos y los efectos se ampliará y se extenderá a otras oficinas en los países, sobre la base de las lecciones aprendidas. Esta iniciativa, que representa un avance considerable en la mejora de la eficiencia y la eficacia del seguimiento, reforzará la capacidad del PMA para realizar intervenciones provechosas en las regiones en las que presta asistencia.
14. A fin de alcanzar los objetivos del **producto entregable 2**, el PMA está realizando una evaluación y un estudio de viabilidad de las carencias existentes en los sistemas, en particular en relación con el seguimiento de los productos previstos y la inclusión del seguimiento de los efectos y los procesos, además de formular recomendaciones sobre la integración y la interoperabilidad de los sistemas existentes. Se desarrollarán prototipos de

las soluciones recomendada, que se analizarán para determinar los próximos pasos. En el análisis, que se espera concluir en 2024, se tendrán en cuenta elementos como la retroalimentación brindada por los usuarios, la repercusión en los indicadores clave de las realizaciones, la viabilidad técnica y las consideraciones financieras.

15. En 2025, la atención del **producto entregable 3** se centrará en llevar a la práctica de manera generalizada las mejoras de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y avanzar en la digitalización de la gestión de la identidad en el ámbito de la asistencia alimentaria en especie, a fin de detectar y mitigar a tiempo los riesgos para las personas, las comunidades y el propio PMA, y de garantizar que la asistencia llegue a las personas apropiadas en el momento oportuno y de una manera digna y segura.
16. El objetivo principal del proyecto de seguimiento y rastreo en el marco del **producto entregable 4** es introducir un sistema mejorado y debidamente automatizado para gestionar los alimentos adquiridos a lo largo de toda la cadena de suministro. Para la hoja de ruta sobre la trazabilidad se definirán procesos pormenorizados, tanto de las actividades relacionadas con la cadena de suministro como de otras actividades. Como complemento de este proceso interno se hará un estudio de mercado de las soluciones existentes, en consulta con el sector privado y otras partes interesadas externas. Un aspecto crucial de esta mejora consiste en establecer una nueva definición práctica del proceso relativo al intercambio de información entre el PMA y los asociados que intervienen en las fases iniciales de la cadena de suministro, como los proveedores y las empresas de transporte. Con esta labor colaborativa se sentarán las bases para un intercambio de datos más ágil y eficiente a lo largo de la cadena de suministro.
17. El **producto entregable 5** abarca las fases del “tramo intermedio” y del “tramo final”, para las que el PMA planea incorporar nuevas tecnologías de escaneado, como el uso de códigos QR, a fin de mejorar considerablemente la eficiencia operacional. Con este fin, el PMA determinará los procesos y los comparará con las mejores prácticas empleadas en el sector, para lo cual colaborará con expertos en la materia y se asociará con líderes del sector a la hora de diseñar y aplicar soluciones sostenibles y de vanguardia. En esta fase del proyecto, se dará prioridad a la implantación de sistemas avanzados que se puedan utilizar en los almacenes, velando por que de este modo se responda a las necesidades de los diferentes perfiles del personal de almacén. De este modo se ayudará a agilizar los procesos y a optimizar el funcionamiento general de los almacenes, lo que redundará en operaciones más fluidas y eficientes a lo largo de la cadena de suministro.
18. En 2025, el marco global de ofrecimiento de garantías se extenderá a todas las operaciones, incorporando las 31 oficinas en los países que se consideraron de alto riesgo y a las que se dio prioridad para ultimar el proyecto de ofrecimiento de garantías en 2024. Esta labor se realizará en conexión con el nuevo **producto entregable 6**. Los despachos regionales ayudarán a todas las oficinas en los países a detectar las lagunas existentes en sus medidas de garantía, actualizar sus registros de riesgos, realizar evaluaciones del riesgo de fraude y elaborar planes de ejecución dotados de estimaciones de costos con el fin de aumentar las garantías. Los despachos regionales supervisarán la ejecución, entre otras cosas prestando apoyo técnico a las oficinas en los países y solicitando el apoyo de las direcciones de la Sede y los jefes de gestión de riesgos cuando las cuestiones superen la capacidad del despacho regional.
19. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 30 % del presupuesto total de la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

Plan de ejecución

20. La ejecución está siendo coordinada y validada junto con las partes interesadas (oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede) por conducto del equipo de tareas de alto nivel. Durante las operaciones de emergencia, el seguimiento, los procesos de gestión de la identidad y la trazabilidad suelen ser especialmente importantes, pero a veces no cuentan con el apoyo adecuado. La implementación del plan de trabajo y de la correspondiente estimación de costos garantiza que el PMA invierta en capacidades para cumplir las normas mundiales en materia de garantías de control, de modo que en las operaciones de intervención ante emergencias se disponga de sistemas sólidos de rendición de cuentas que mitiguen los riesgos de fraude, corrupción y desvío de la asistencia, así como para detectar y abordar las irregularidades cuando se produzcan, evitando los tipos de pérdidas que pueden ocurrir cuando no se consigue aplicar los procedimientos con la misma rapidez con la que deben ampliarse las operaciones en caso de emergencias.
21. En 2025 comenzará la implantación de las normas mundiales en materia de garantías de control en todas las oficinas en los países, y ya se está estableciendo un orden de prioridad en la asignación de recursos para asegurarse de que los despachos regionales tengan la capacidad de impulsar los resultados previstos de las operaciones. En la ejecución del plan se atenderán las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y las auditorías internas. La labor realizada en relación con los distintos productos entregables se evaluará con arreglo a los indicadores clave de las realizaciones que se indican a continuación.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y efectos con el apoyo de una solución técnica		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos	7	15
Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de las operaciones de alto riesgo en las que se han establecido objetivos de referencia sobre garantías para las operaciones de asistencia alimentaria en especie	0	85 %
Producto entregable 4: Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos (hoja de ruta y fase del "tramo inicial")		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de proveedores integrados en el flujo de información automatizado ²	n. a.	20 % de los proveedores activos
Número de horas de trabajo ahorradas en la introducción de datos ³	n. a.	Reducción del 30 %

² El 50 % del gasto del PMA en adquisiciones corresponde a menos del 1 % de los proveedores activos. El valor medido se ajustará al número de transacciones automatizadas.

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

Producto entregable 5: Tecnología de escaneo para la recepción y el envío automatizados y mejora de la gestión de almacenes (fases del “tramo intermedio” y del “tramo final”)		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Tiempo necesario para identificar y localizar un producto a lo largo de toda la cadena de suministro ⁴	n. a.	Menos de 5 días
Número de procedimientos operativos estándar elaborados para incorporar la tecnología de escaneo ⁵	n. a.	4
Número de lugares de almacenamiento principales que disponen de tecnología de seguimiento mejorada ⁶	n. a.	30
Optimización del espacio de almacenamiento ⁷	n. a.	20 %
Producto entregable 6: Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de oficinas en países de alto riesgo que cumplen los objetivos de referencia del proyecto global de ofrecimiento de garantías en al menos el 80 % de sus transferencias de recursos no condicionadas	Por determinar	25

Presupuesto para 2025

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

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

⁴ Anteriormente la localización de alimentos, por ejemplo, en el caso de retiradas de productos por incidentes, tardaba entre 14 días y varios meses. La introducción de una meta de cinco días acelerará el proceso en aproximadamente un 90 %. La implantación de la tecnología de escaneo se escalonará en función del volumen y la importancia estratégica de su ubicación. El PMA aspira a que la tecnología de escaneo se adopte en el 100 % de los emplazamientos para la recepción y el envío de productos, a fin de poder facilitar casi en tiempo real datos que aseguren la visibilidad de los productos en todo momento.

⁵ Procedimientos operativos estándar para el etiquetado, la impresión, el escaneo y la carga/descarga.

⁶ Cinco lugares de almacenamiento por región, lo que corresponde a un máximo de 30 oficinas en los países.

⁷ Calculado como porcentaje del volumen de las existencias en relación con la capacidad de almacenamiento. Este elemento de seguimiento permitirá determinar la medida de la eficiencia en el uso del espacio a través de un porcentaje determinado de la capacidad total de almacenamiento de un almacén.

Aplicación de las IPSAS

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección del Jefe de Finanzas	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Oficina de Servicios Jurídicos, Dirección de Servicios de Gestión, Servicio de Coordinación de Asociaciones, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Tecnología	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma (100 %)		Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (10 %) No conectado con ningún resultado de gestión concreto (90 %)	

Sinopsis

22. El PMA prepara sus estados financieros comprobados de conformidad con las IPSAS. En la actualidad, hay seis nuevas normas publicadas por la Junta de las IPSAS que el PMA debe adoptar obligatoriamente de conformidad con sus respectivas fechas de entrada en vigor: las IPSAS 43 a 46⁸ entrarán en vigor en 2025 y las IPSAS 47 y 48⁹, en 2026. Si el PMA no aplicara estas normas, se incumplirían las IPSAS y, por lo tanto, se emitiría una opinión de auditoría con reservas (riesgo grave). El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es garantizar la plena aplicación de las IPSAS 43 a 46 en los estados financieros comprobados de 2025 y de las IPSAS 47 y 48 en los de 2026.
23. La aplicación es de carácter interfuncional y repercutirá directamente en los procesos y sistemas que apoyan las actividades operacionales del PMA ejecutadas en las oficinas en los países y los despachos regionales y las actividades institucionales de las funciones de la Sede. Las políticas contables y los procedimientos operacionales del PMA a los que afecten los cambios en las políticas se modificarán para que se ajusten a las nuevas normas. Habrá que modificar los principales sistemas de planificación de los recursos institucionales y otros sistemas que el PMA utiliza actualmente para gestionar los datos y las transacciones subyacentes con el fin de adaptarlos a los nuevos requisitos establecidos por las IPSAS. En determinadas oficinas en los países se realizarán proyectos piloto en apoyo de la aplicación de los cambios. La totalidad de las oficinas en los países, los despachos regionales y las funciones de la Sede tendrán la obligación de cumplir las nuevas normas para finales de 2025 y finales de 2026.

⁸ IPSAS 43, *Arrendamientos*; IPSAS 44, *Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas*; IPSAS 45, *Propiedades, Planta y Equipo*; IPSAS 46, *Medición*.

⁹ IPSAS 47, *Ingresos* (medición y contabilización en el marco de los acuerdos con los donantes y los acuerdos de prestación de servicios); IPSAS 48, *Gastos por Transferencias* (asociados cooperantes, ONG y asociados gubernamentales).

Productos entregables

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

24. Las actividades previstas en relación con el **producto entregable 1** incluirán un examen de los contratos de alquiler de locales y otras instalaciones, fletes aéreos, contratos de transporte marítimo, contratos de arrendamiento de camiones, de otros vehículos y del parque automotor conjunto de las Naciones Unidas, y otros contratos de arrendamiento o de prestación de servicios, a fin de determinar si están comprendidos en el ámbito de aplicación de la IPSAS 23. Para los contratos que sí recaigan en esta categoría, será necesario recopilar un nuevo conjunto de datos para poder reconocer el “derecho de uso” de los activos en cuestión. Se evaluarán y seleccionarán los sistemas utilizados para recopilar esos datos, y se introducirán en ellos los cambios necesarios para cumplir con las disposiciones de la norma.
25. Será necesario recopilar datos de forma descentralizada, sometiendo la actividad a seguimiento y examen de cara al control de calidad. Las políticas contables volverán a actualizarse y publicarse. Se impartirá capacitación sobre estas políticas y las operaciones conexas a los equipos pertinentes sobre el terreno y en la Sede. Todos los manuales, procedimientos y orientaciones internos se actualizarán para reflejar los cambios necesarios para el cumplimiento de esta IPSAS. Se crearán y procesarán asientos contables para recalcular los saldos de apertura, las transacciones del ejercicio en curso y los saldos de cierre de 2025.
26. Los resultados de todos los análisis internos, los cambios en los datos y sistemas, las nuevas políticas contables y los ajustes contables conexos se transmitirán al Auditor Externo de cara a su armonización. Después del proyecto piloto que se llevará a cabo en varias oficinas en los países, todas las oficinas en los países tendrán la obligación de cumplir las IPSAS 43 a 46 para finales de 2025.
27. Como punto de partida del **producto entregable 2**, se examinarán todos los acuerdos con donantes, contratos de prestación de servicios y acuerdos de asociación con ONG, instituciones académicas e interlocutores gubernamentales para determinar de qué modo los criterios básicos se reflejan en los acuerdos del PMA. Entre esos criterios figurarán la existencia y la disponibilidad de acuerdos vinculantes, las obligaciones de cumplimiento y obligaciones financieras conexas, así como las relaciones de comitente-agente, y la modificación de acuerdos y contratos, y otros elementos básicos. Los acuerdos y contratos se clasificarán para determinar el tratamiento contable posterior.
28. Se prevé que en el marco de la IPSAS 47 se requerirán cambios importantes de las políticas vigentes de contabilización de ingresos, lo que implica que también deberán introducirse cambios en los sistemas para poder recopilar todos los datos necesarios en el módulo de gestión de donaciones e integrar los datos pertinentes en el módulo de contabilidad financiera. Se supone que la norma sobre contabilización de gastos incidirá sobre todo en la distribución de los productos alimenticios, obligando a que, en el futuro, estos no se contabilicen hasta que se entreguen a los beneficiarios. Ya está prevista la labor necesaria en el marco del proyecto de seguimiento y rastreo, en consonancia con la recomendación

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

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

Plan de ejecución

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

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

Indicadores clave de las realizaciones

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

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

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.7: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección del Jefe de Finanzas	1,20	0,30	1,50	7,10
Oficina de Servicios Jurídicos	-	0,10	0,10	
Dirección de Servicios de Gestión	0,10	0,10	0,20	2,00
Servicio de Coordinación de Asociaciones	0,10	0,20	0,30	1,00
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	0,40	-	0,40	2,50
Dirección de Tecnología	-	0,30	0,30	
Total	1,80	1,00	2,80	11,50

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

Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación

Resumen			
Departamento responsable	Departamento de Asociaciones e Innovación	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	No se precisan nuevos fondos
Dirección o direcciones participantes	Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Países Asociados a nivel Mundial, Dirección de Innovación, Oficina de Servicios Jurídicos, Servicio de Coordinación de Asociaciones, Dirección de Políticas y Orientaciones en materia de Programas	Duración de la iniciativa	2024-2025
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Fortaleza del PMA en las intervenciones de emergencia (7 %)		Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (56 %)	
Diversificación y aumento de la base de recursos del PMA (78 %)		Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (29 %)	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma (15 %)		Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de la innovación (15 %)	

Sinopsis

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

pertinentes sobre el terreno dirijan actividades de movilización de recursos y dispongan de herramientas avanzadas para desempeñar eficazmente sus funciones.

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

Principales logros in 2024

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

de práctica para aumentar el conocimiento de los temas de financiación innovadora y las capacidades al respecto en todo el PMA.

39. Durante el primer semestre de 2024, la labor se centró en mejorar la capacidad organizativa y fomentar la colaboración interfuncional en lo relativo al desarrollo y la aplicación efectiva de mecanismos de financiación innovadora. Aunque el PMA siguió avanzando en sus iniciativas de canje de deuda, también estudió la posibilidad de aplicar nuevas modalidades y soluciones relativas al mercado de capitales con miras a obtener garantías de las instituciones financieras del ámbito del desarrollo con las que asegurar la movilización de financiación a largo plazo para sus operaciones.
40. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 65 % del presupuesto total asignado a la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

Productos entregables

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

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

innovadora del riesgo climático, con el objetivo de movilizar 65 millones de dólares adicionales en 2025 para llevar a 100 millones de dólares el monto total movilizado desde 2024.

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

Plan de ejecución

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Desarrollo profesional y capacidades (talleres, sesiones de capacitación, seminarios web y gestión de los conocimientos)			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de regiones que están satisfechas con las nuevas orientaciones y su accesibilidad	0	n. a.	6
Distribución de material de orientación inicial actualizado	0	1	n. a.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados a nivel mundial ¹⁰	0	n. a.	1
Producto entregable 2: Herramientas y sistemas de tecnología			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Porcentaje de contribuciones cuya gestión se realiza a través de la base de datos completa	0	n. a.	100 %

¹⁰ A fin de reducir los costos y ampliar el alcance funcional a nivel global, se llevarán a cabo varios seminarios web en lugar de un taller mundial único.

Producto entregable 3: Reorganización de las esferas funcionales (ultimación prevista en 2024)			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de equipos interdepartamentales creados (meta de tres equipos dedicados a la coordinación estratégica, la gestión de procesos operativos y las operaciones innovadoras) con arreglo a un plan de gestión del cambio coherente.	0	3	n. a.
Producto entregable 4: Otros productos entregables, como la creación de una cartera de propuestas de financiación relacionadas con el clima y de una lista de proyectos prioritarios de financiación innovadora			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de propuestas —previa y meticulosamente evaluadas— de actividades relacionadas con el clima en fase de preparación en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede	0	5	5
Número de nuevos acuerdos de financiación innovadora firmados (canjes de deuda, financiación mixta, bonos para la seguridad alimentaria)	2022: 1 2023: 2	4	n. a.
Número de nuevos medios de financiación innovadora puestos en marcha (Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, mecanismos de cofinanciación, Fondo para los primeros 1.000 días de vida)	2022: 1 2023: 0	2	2
Número de nuevos recursos de financiación innovadora movilizados en 2024-2025 (100 millones de dólares)	2022-2023: 35	35	65

Presupuesto para 2025

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

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

Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Servicio de Coordinación de Asociaciones	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Oficina de Comunicación y Medios de Difusión, Dirección de Países Asociados a nivel Mundial, Dirección del Jefe de Finanzas	Duración de la iniciativa	2025-2027 ¹¹
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Diversificación y aumento de la base de recursos del PMA (100 %)		Resultado de gestión 4: Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero (100 %)	

Sinopsis

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

¹¹ Se propone que la iniciativa institucional de importancia fundamental tenga una duración de tres años puesto que para muchas de las asociaciones que se pretende crear se necesitarán períodos prolongados de elaboración de las propuestas. Un calendario de mayor duración permitirá al PMA atraer, desarrollar y estructurar nuevas asociaciones multisectoriales, lo que favorecerá un mayor impacto de los programas.

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

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

Productos entregables

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

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

52. Simultáneamente, se brindará capacitación en línea sobre elaboración de propuestas a través del portal de aprendizaje institucional, y se llevará a cabo capacitación presencial sobre diversos tipos de asociación —como la relacionada con la financiación innovadora de múltiples asociados—, diversos tipos de asociados —como los fondos verticales para el clima— y diversos tipos de fondos temáticos. Se realizarán actividades de gestión del cambio para promover el uso de las nuevas herramientas, y se publicarán orientaciones. Asimismo, se elaborará un plan institucional renovado para la movilización de diversos recursos relacionados con el clima.
53. La labor realizada en el marco del **producto entregable 2** ayudará a las oficinas en los países y las direcciones de la Sede a crear publicaciones basadas en datos empíricos que apoyen las actividades de posicionamiento, asociación y movilización de fondos del PMA. Se prestará especial atención a la elaboración de publicaciones que sean de interés para la fuente de financiación específica; por ejemplo, se usarán publicaciones sobre las consecuencias que tiene el clima en la seguridad alimentaria para mejorar la divulgación a asociados que aporten financiación relacionada con el clima, mientras que los materiales acerca de los beneficios que aportan la preparación y la resiliencia en la lucha contra el hambre se dirigirán a otros tipos de donantes¹². Durante el período abarcado por la iniciativa, los riesgos para la reputación que conlleva colaborar con diversos asociados conforme a lo previsto en los otros productos entregables se mitigarán mediante procedimientos de diligencia debida llevados a cabo por expertos y actividades de seguimiento y evaluación. En las operaciones en los países se creará un programa de personalidades influyentes en Internet a fin de impulsar la diversificación de las asociaciones y contribuir a las actividades centradas en la imagen de marca a escala mundial y local. Dicho programa se desarrollará en colaboración con personal que trabaje sobre el terreno y su mantenimiento posterior se confiará a personal local y regional que cuente con la capacitación necesaria. La información y otro material de comunicación que se recopile en situaciones de emergencia se aprovecharán para apoyar la movilización de fondos con diversos asociados¹³.
54. El fin del **producto entregable 3** es que las oficinas en los países puedan establecer nuevas asociaciones multisectoriales gracias a la ampliación de la labor actual de cartografía de los donantes y asociados incluyendo información y parámetros para trazar un mapa de los asociados que puedan ayudar a obtener recursos multisectoriales, que se integre en los sistemas existentes del PMA. Para ello, el equipo del proyecto creará y pondrá en práctica un sólido sistema que sirva para recopilar, integrar y administrar datos de otros sistemas del PMA en relación con diversos asociados que aporten recursos y diversos tipos de asociaciones, en el que se garanticen la precisión, la seguridad y la accesibilidad de los datos. Dentro del sistema se creará un marco estructurado para ayudar a las oficinas en los países a concebir y desarrollar proyectos multisectoriales innovadores, proporcionando para ello los instrumentos y recursos necesarios. Las oficinas en los países recibirán apoyo para fomentar y gestionar las asociaciones con partes interesadas externas, lo que facilitará la colaboración para aprovechar oportunidades de entablar nuevas asociaciones multisectoriales o ampliar las asociaciones de este tipo infrautilizadas, como las de financiación climática, cofinanciación y financiación combinada. Se llevará a cabo una labor

¹² En esta iniciativa institucional de importancia fundamental se requiere una inversión inicial para establecer los procedimientos operativos estándar, los procesos, los tipos, las frecuencias, las normas y la digitalización de publicaciones clave que posibiliten y apoyen la búsqueda de financiación diversificada.

¹³ La recopilación de información en contextos de emergencia ayudará a las oficinas en los países que no estén respondiendo a una emergencia importante de alto nivel a recurrir a nuevas fuentes de financiación. La función de quienes se ocupen de reunir la información en contextos de emergencia incluirá facilitar el desarrollo de las capacidades de las oficinas en los países, de modo que para el tercer año de la iniciativa disminuya la necesidad de la propia función. En la actualidad, se trata de una capacidad inexistente en las oficinas en los países, en tanto que la reforma del presupuesto está llevando a su supresión gradual en los despachos regionales.

exhaustiva de rastreo y seguimiento con el fin de evaluar los avances y, al mismo tiempo, garantizar que las asociaciones multisectoriales establecidas tengan una repercusión duradera.

Plan de ejecución

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Producto entregable 1: Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Aumento porcentual del número de oficinas en los países que se han puesto en contacto con nuevos asociados o planeado nuevos tipos de asociación	0	25 %	50 %	75 %
Aumento porcentual de las oficinas en los países que han diversificado sus fuentes de financiación	0	10 %	20 %	30 %
Producto entregable 2: Posicionar al PMA como asociado preferente para diversas oportunidades de financiación a través de actividades de comunicación de múltiples niveles y apoyo al personal en las operaciones en los países				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Porcentaje de oficinas en los países que reciben apoyo en materia de comunicación para diversificar las fuentes de financiación	0	25 %	50 %	75 %

Producto entregable 3: Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones en materia de movilización de recursos multisectoriales				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Número de vínculos con asociados facilitados gracias a la ampliación de la labor de cartografía de los donantes y los asociados a fin de incluir asociados multisectoriales	1	2 (acumulativo)	4 (acumulativo)	6 (acumulativo)

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.13: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección del Jefe de Finanzas	-	0,20	0,20	
Oficina de Comunicación y Medios de Difusión	0,40	0,12	0,52	6,00
Dirección de Países Asociados a nivel Mundial	0,04	0,12	0,16	0,50
Servicio de Coordinación de Asociaciones	0,51	0,71	1,22	5,00
Total	0,96	1,15	2,10	11,50

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

Inversión en el personal del PMA

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

Sinopsis

59. En el Plan Estratégico para 2022-2025 se señala el personal como uno de los factores catalizadores esenciales para llevar adelante el cometido del Programa. En el Plan de Gestión para 2024-2026 se da prioridad a la excelencia en la gestión del personal y el fomento de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos.
60. En la política del PMA en materia de personal se definen la visión de su futura fuerza de trabajo y un marco para poner en práctica cuatro esferas de prioridades interrelacionadas: "agilidad y flexibilidad", "desempeño y mejora", "diversidad e inclusión" y "atención y apoyo". Para aplicar de forma eficaz las iniciativas encaminadas a lograr la excelencia en la gestión del personal del PMA, es necesario poner en marcha un proceso de gestión del cambio a largo plazo, continuo, coordinado y gradual.
61. El propósito de prorrogar un año la iniciativa institucional de importancia fundamental hasta 2025 (sin fondos adicionales) es poder ultimar algunas de sus actividades que se han retrasado o han cambiado ligeramente de enfoque, en consonancia con el cambio orgánico en curso en el PMA y los ajustes presupuestarios. Aunque el alcance de la iniciativa se ha reducido durante el período de la prórroga y ahora la atención se centra principalmente en los esfuerzos dirigidos a nivel regional, el propósito sigue siendo apoyar la excelencia en la gestión del personal mediante el fortalecimiento de la capacidad organizacional del Programa para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades institucionales e interfuncionales con las que lograr los efectos que se espera obtener de cada producto entregable. Las actividades previstas para el período de la prórroga están totalmente en consonancia con las prioridades institucionales para 2025 y la política en materia de personal, y fortalecen la capacidad del Programa para permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido en situaciones de emergencia.

Principales logros

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

Ejemplo de caso observado sobre el terreno

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

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

Productos entregables

CUADRO A.III.14: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Producto entregable	Total para 2025
1. Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	1,00
2. Adquisición y retención de talentos diversificados	1,20
3. Desarrollo de las capacidades y competencias	3,00
4. Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	1,40
5. Seguridad, salud y bienestar de los empleados	2,20
Total	8,80
Menos: fondos arrastrados de 2024	(8,80)
Financiación solicitada para 2025	-

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

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

Plan de ejecución

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE¹⁴			
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción relativo a la fuerza de trabajo	26 %	n. a. (nuevo)	100 %
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	42 %	42 %	46,5 %
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el Marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto al empleo	Cercano a los requisitos	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de las oficinas que disponen de un plan de acción para armonizar sus prácticas de gestión del personal con la política del PMA en la materia y sus iniciativas de habilitación en esta esfera	0	90 %	95 %
Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	89 %	77 %	100 %
Porcentaje de empleados que completan las sesiones de capacitación obligatorias en materia tanto de protección contra la explotación y el abuso sexuales como de prevención de las conductas abusivas en el PMA y de respuesta a las mismas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación)	0	86 %	95 %
Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas (hostigamiento,	50 %	127 %	90 %

¹⁴ Puesto que la iniciativa institucional de importancia fundamental se ha prorrogado sin introducir cambios importantes en su alcance, las metas de los indicadores clave de las realizaciones no varían en 2025.

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE ¹⁴			
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos			
acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) y de divulgación sobre este tema para los empleados			
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el Marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto a la accesibilidad	Se cumplen los requisitos	n. a. (nuevo)	Se cumplen los requisitos
Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y el Marco de rendición de cuentas	95 %	74 %	95 %
Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo ubicados en el terreno que han recibido capacitación acorde con la norma establecida	0	n. a. (nuevo)	95 %

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.16: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Recursos Humanos	0,25	0,10	0,35	8,50
Dirección de Servicios de Gestión	0,14	0,78	0,92	2,40
Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación	0,08	0,10	0,18	1,00
Secretaría de Asociaciones e Innovación	0,21	0,02	0,23	1,20
Dirección de Seguridad	0,24	0,03	0,27	2,00
Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal	0,08	0,22	0,30	1,00
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	-	0,22	0,22	-
Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	0,45	0,65	1,10	8,00
Despachos regionales	4,13	1,11	5,24	29,60
Total	5,58	3,22	8,80	53,70

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

Deber de cuidado e inclusión

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Seguridad, Dirección de Tecnología, Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, Servicio de Bienestar	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Deber de cuidado (100 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (31 %) Resultado de gestión 2: Gestión del personal (69 %)	

Sinopsis

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

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

Productos entregables

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

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

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

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

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

Plan de ejecución

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

Indicadores clave de las realizaciones

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

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.19: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Recursos Humanos	0,14	0,12	0,26	1,30
Dirección de Servicios de Gestión	0,16	0,43	0,59	2,00
Dirección de Seguridad	0,72	0,22	0,94	5,00
Dirección de Tecnología	0,04	-	0,04	0,80
Servicio de Bienestar	0,04	0,17	0,21	1,00
Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	0,60	0,57	1,17	6,00
Total	1,70	1,50	3,20	16,10

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

Integración digital y modernización

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección de Tecnología	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	11,00 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Servicios de Gestión, despachos regionales/oficinas en los países ¹⁵	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma (100 %)		Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (100 %)	

Sinopsis

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

¹⁵ La participación de la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, la Dirección de Servicios de Gestión, los despachos regionales y las oficinas en los países comenzará en 2026, una vez ultimada la actualización inicial del sistema de planificación de los recursos institucionales.

Productos entregables

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

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

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

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

Plan de ejecución

93. El PMA utilizará sus conocimientos especializados internos y servicios contratados externamente para actualizar el sistema de planificación de los recursos institucionales, lo cual incluye la capacitación y la certificación necesarias del personal. La integración con otros sistemas institucionales existentes en diversas funciones, como las de adquisiciones, recursos humanos y asociaciones, será otro componente importante del plan de ejecución, que exigirá la colaboración interfuncional. Para garantizar una transición fluida, se llevará a cabo un proceso automatizado que permita probar y comparar los antiguos y los nuevos sistemas de planificación institucional. El nuevo sistema también será puesto a prueba e implantado con carácter piloto por un pequeño grupo de usuarios para detectar problemas que pueda haber antes de su implantación general.
94. Entre las actividades fundamentales para establecer una infraestructura digital y de TI en todo el PMA, cabe realizar una reseña de las capacidades operativas y los “flujos de valor” generales¹⁶ de las funciones principales del Programa, lo que implica determinar y documentar las capacidades operativas básicas y los principales flujos de valor en todo el organismo. De este modo se dispondrá de una sólida base para comprender los procesos operativos clave y el valor que aportan a las partes interesadas internas y externas. El equipo del proyecto examinará los requisitos de datos relacionados con dichas capacidades operativas y los flujos de valor, y determinará cuáles son las principales entidades de datos, sus relaciones y los flujos de datos entre sistemas y procesos. Esto permitirá crear modelos de datos y diagramas de flujo con los que visualizar el estado actual y el estado futuro deseado de la gestión de datos. Se realizará un inventario de las aplicaciones existentes, y se evaluará su adecuación a las capacidades operativas, los flujos de valor y las necesidades de datos.
95. Se propondrá una nueva arquitectura de aplicaciones basada en el análisis de las capacidades operativas, las necesidades de datos y las aplicaciones actuales, y que incorporará las innovaciones tecnológicas pertinentes y las mejores prácticas del sector, haciendo hincapié en diseños modulares y de escala ampliable que favorezcan la agilidad operativa y permitan tomar decisiones basadas en datos. A continuación, se elaborarán

¹⁶ Un flujo de valor es un pilar básico de la arquitectura institucional, al igual que las capacidades operativas, y representa un conjunto integral de actividades que crean valor para las partes interesadas, que ayuda a comprender y visualizar cómo se transmite el valor en todo el organismo y permite una mejor adecuación entre los objetivos estratégicos y las demandas tácticas.

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

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales			
Indicadores clave de las realizaciones ¹⁷	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Tasa de adopción por parte de los usuarios a los seis meses de la introducción	n. a.	n. a.	100 %
Reducción del tiempo medio de tramitación en los procesos operativos esenciales	n. a.	n. a.	>20 %
Puntuación media de satisfacción de los usuarios al año de la introducción	n. a.	n. a.	4,5 (sobre 5)
Producto entregable 2: Arquitectura de datos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI utilizando herramientas de programación simplificadas que cumplen los criterios definidos para la arquitectura tecnológica institucional ¹⁸	n. a.	5	-

¹⁷ No hay valores de referencia para los indicadores clave de las realizaciones, ya que, al hacer la actualización, la plataforma actual se sustituirá por una nueva. En 2025 no se podrán hacer mediciones, puesto que el proyecto comienza en ese año y la puesta en marcha de la plataforma actualizada está prevista para 2026. Por lo tanto, la medición con respecto a los indicadores clave de las realizaciones comenzará en 2026, y en ese año será necesario demostrar que con la actualización se han realizado mejoras importantes de la plataforma actual.

¹⁸ Con este indicador se realiza un seguimiento del número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI en entornos de trabajo difíciles utilizando herramientas de programación que requieran poco o ningún conocimiento sobre codificación tradicional y que cumplan los criterios de la arquitectura institucional.

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

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.22: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025¹⁹				
Dirección	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Tecnología	1,20	6,10	7,30	14,00
Dirección del Jefe de Finanzas	0,20	0,30	0,50	3,00
Total	1,40	6,40	7,80	17,00

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

¹⁹ En 2025, la mayor parte de los gastos no relacionados con el personal tienen que ver con las licencias, el equipo informático y los contratos con los proveedores de bienes y servicios, mientras que, en 2026, se prevé que aumentará la proporción de los gastos de personal.

Optimización de los procesos institucionales

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

Sinopsis

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

Principales logros in 2024

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

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

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

Productos entregables

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

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

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

Plan de ejecución

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.24: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de oficinas del PMA con acceso a los cinco principales tipos de análisis en materia de adquisiciones (gestión de gastos, ahorro de costos, ámbito de aplicación de los contratos, clasificación de los proveedores, gastos por categoría de actividades)	10 %	50 %
Porcentaje del gasto del PMA en adquisiciones cuyo proceso de contratación es visible para la función de adquisiciones a escala mundial (análisis de riesgos y cumplimiento a nivel mundial)	25 %	60 %
Porcentaje de ahorro de costos logrado gracias a una mayor visibilidad de los gastos, el acceso a información sobre los mercados y la mejora de los procesos de incorporación de los proveedores	n. a.	1,5 % del gasto
Porcentaje del gasto total en adquisiciones del PMA realizado por las dependencias administrativas (y no por la función de adquisiciones) mediante un nuevo sistema de autoservicio en línea de fácil utilización	25 %	40 %

Porcentaje de categorías de adquisiciones “mundiales” ²⁰ que se gestionan globalmente	14 %	80 %
Producto entregable 2: Solución global de gestión de los viajes (ultimación prevista en 2024)		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Elaboración de la próxima estrategia del PMA en materia de viajes para 2024-2028	n. a.	100 %
Número de políticas de viajes revisadas y ajustadas	n. a.	7
Puesta en marcha de una convocatoria de propuestas para seleccionar una nueva agencia de gestión de viajes	n. a.	100 %
Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial (ultimación prevista en 2024)		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Número de servicios seleccionados que se han puesto a prueba para digitalizar el apoyo a los servicios de gestión	n. a.	1
Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución (ultimación prevista en 2024)		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Coordinación de la ejecución, incluidas la definición de los hitos globales, la determinación de las interdependencias, la remisión de cuestiones a instancias superiores y la resolución de problemas.	-	Plenamente alcanzado
Definición y utilización de un marco de resultados para evaluar el efecto de las soluciones	-	Definición del marco

Presupuesto para 2025

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

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

²⁰ Las “categorías de adquisiciones mundiales” son conjuntos de bienes o servicios similares de todo el PMA que presentan los mismos requisitos en materia de adquisiciones y cuyos mercados de suministro son mundiales o regionales.

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

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección de Servicios de Gestión	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	1,10 millón de dólares
Dirección o direcciones participantes	n. a.	Duración de la iniciativa	2023-2025
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma (100 %)		Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (51 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de la innovación (49 %)	

Sinopsis

109. 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.
110. Se solicita la aprobación para prorrogar un año más esta iniciativa institucional de importancia fundamental a fin de que la dirección pueda apoyar las iniciativas de reforma del Secretario General. La inversión propuesta garantizará que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la labor de reforma interinstitucional y participar en ella, desempeñando una función directiva cuando proceda, y le permitirá consolidar su posición y sus contribuciones potenciales con respecto a la reforma. La inversión propuesta incluye actividades relacionadas con las metas principales establecidas por el Secretario General para lograr aumentos de la eficiencia por un valor de 310 millones de dólares anuales.

Progresos realizados hasta la fecha

111. *Locales comunes:* el PMA ha sobrepasado la meta, establecida en la resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2018²¹, de que el 50 % de sus oficinas se ubique en locales comunes, dado que en junio de 2024 así ocurría con el 53 % de ellas²². Se está prestando apoyo a importantes proyectos con respecto a locales comunes en Bangladesh, Egipto, Malawi, el Panamá, la República Democrática del Congo y el Senegal para conocer las necesidades de espacio, revisar los estudios de viabilidad, redactar y examinar memorandos de entendimiento y planificar espacios.
112. *Estrategia de operaciones institucionales:* en el marco de la labor encaminada a fomentar el aumento de la eficiencia mediante la adopción de estrategias relativas a las operaciones institucionales por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, se han organizado talleres de capacitación para los “promotores técnicos” de estas estrategias en

²¹ Naciones Unidas. 2018. *Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo* (A/RES/72/279).

²² La cifra es de carácter provisional, ya que la validación de los datos se realizará, como de costumbre, a final de año, durante el proceso relativo a las IPSAS.

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

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

Productos entregables

CUADRO A.III.26: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Producto entregable	Total para 2025
1. Actividades del GNUDS	0,90
2. Centro de Reservas de las Naciones Unidas	0,20
3. Modelo de prestación y financiación de los servicios compartidos	1,00
Total	2,10
Menos: fondos arrastrados de 2024	(1,00)
Financiación solicitada para 2025	1,10

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

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

Plan de ejecución

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

- *Estrategia en materia de operaciones institucionales*: posicionar al PMA como líder en dirigir la aplicación de la versión 2.0 de la estrategia relativa a las operaciones institucionales, en coordinación con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo, lo que redundará en aumentos de eficiencia y servicios de mayor calidad, incluidos los servicios comunes de gran impacto.
- *Servicios auxiliares comunes*: apoyar la implementación de la hoja de ruta para el aumento de la eficiencia en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas por lo que se refiere a la adopción y la puesta en funcionamiento de estructuras de servicios auxiliares comunes, por los medios siguientes:
 - representar al PMA en todos los grupos interinstitucionales que participan en servicios auxiliares comunes, como el equipo de tareas dedicado a estos servicios, el grupo de referencia, etc., y mantener contactos periódicos con las oficinas en los países y los equipos de la Sede con funciones de secretaría;
 - seguir ayudando a las oficinas en los países que forman parte de la primera serie que introdujo servicios auxiliares comunes a poner estos en funcionamiento, y
 - brindar orientación inicial y preparar al personal de las oficinas en los países que formarán parte de la segunda serie a iniciar el proceso de los servicios auxiliares comunes.
- *Servicios compartidos mundiales*: apoyar la coordinación de la labor de implantación y ampliación de los servicios compartidos mundiales.
- *Centro de Reservas de las Naciones Unidas*: aumentar la capacidad de las oficinas en los países para emprender y dirigir servicios de uso compartido de la flota de vehículos entre distintos organismos del sistema. Valerse de seminarios web, sesiones de capacitación, demostraciones, reuniones, etc. a fin de reforzar la capacidad de las oficinas en los países para crear, poner en funcionamiento y automatizar servicios de transporte de pasajeros y de uso compartido de vehículos a través del Centro de Reservas de las Naciones Unidas, por los medios siguientes:
 - prestar apoyo a la ejecución de los grandes proyectos de vivienda realizados por las Naciones Unidas en Egipto y el Senegal, y
 - evaluar la incidencia del uso compartido de locales y la posible instauración de esta modalidad de uso compartido en otros países.
- *Modelo de prestación de los servicios compartidos*: el primer objetivo será definir el nuevo modelo de funcionamiento y financiación y realizar proyectos piloto de los servicios que entren en el ámbito de aplicación del modelo.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.27: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Actividades del GNUDS		
Producto entregable 1a: Locales comunes		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	48	55 %
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que han recibido el apoyo solicitado	50	100 %
Porcentaje de oficinas en los países que han recibido capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	50	100 %
Producto entregable 1b: Estrategia de operaciones institucionales		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de oficinas en los países en las que se han examinado ahorros potenciales por valor de 1 millón de dólares o más a través del proceso de examen anual de la estrategia relativa a las operaciones institucionales		100 %
Producto entregable 1c: Servicios auxiliares comunes		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de países en los que se ha aplicado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia	3 países	Por determinar ²³
Producto entregable 1d: Servicios compartidos mundiales		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente al PMA	4	5
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	4 (al año)	6 (al año)
Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos	15 (acumulado)	44 (acumulado)
Producto entregable 3: Modelo de financiación y prestación de los servicios compartidos		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de servicios susceptibles de centralización que se han probado con proyectos piloto	0	1

²³ Meta sujeta al examen de la hoja de ruta por parte de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo.

Presupuesto para 2025

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

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

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
AOD	asistencia oficial para el desarrollo
CAD	costo de apoyo directo
CAI	costo de apoyo indirecto
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
DCI	Dependencia Común de Inspección
ETC	equivalentes a tiempo completo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSIN	Red de Información sobre Seguridad Alimentaria
GNUDS	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
IA	inteligencia artificial
IDMC	Observatorio de Desplazamiento Interno
IFI	institución financiera internacional
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MRI	Marco de resultados institucionales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria
TI	tecnología de la información
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas