



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

## Plan de Gestión del PMA 2026-2028

### Segunda consulta oficiosa

#### Índice

Sección I:	Introducción.....	2
Sección II:	Contexto de financiación y supuestos de dotación de recursos .....	6
Sección III:	Contexto en que se ejecutan los programas .....	15
Sección IV:	Apoyo a los programas y operaciones institucionales .....	29
Sección V:	Modificaciones del Reglamento Financiero .....	57
Anexo III	Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental .....	64
Anexo IV	Invertir en la movilización de fondos de particulares .....	92
Anexo VII	Resumen de las propuestas de modificación del Reglamento Financiero .....	97
Anexo IX	Propuesta de mejora de la capacidad del PMA para acceder a los recursos de los fondos verticales .....	103

## Sección I: Introducción

1. El Plan Estratégico del PMA 2026-2029 sirve de fundamento y orientación para el presente Plan de Gestión; ambos documentos se presentarán a la Junta Ejecutiva para aprobación en el mismo período de sesiones. En el Plan Estratégico 2026-2029 se definen las aspiraciones del Programa en torno a tres efectos estratégicos claramente definidos, priorizados e integrados, a saber: la labor de preparación y respuesta en casos de emergencia es eficaz; se reducen las necesidades y se aumenta la resiliencia ante las perturbaciones, y se facilita la ejecución de los programas de los Gobiernos y asociados. Esta estrategia persigue la eficiencia y el impacto poniendo el acento en la calidad de la asistencia y no en la cantidad, consolidando los programas de fomento de la resiliencia para reducir la dependencia crónica de la ayuda y potenciando las asociaciones. En él también se subraya el compromiso del PMA tanto con la localización, pues los actores locales y nacionales se sitúan en el centro de su labor, como con el ofrecimiento de garantías, velando por el respeto de las normas de transparencia y rendición de cuentas más estrictas.

### 1.1 Contexto mundial

2. Los niveles de inseguridad alimentaria en el mundo siguen siendo alarmantemente altos, en medio de una “policrisis” caracterizada por la escalada de los conflictos, los fenómenos meteorológicos extremos cada vez más frecuentes e intensos y las dificultades económicas persistentes. Los drásticos recortes de fondos han sumido al sector humanitario en una profunda crisis, al tiempo que el panorama de la asistencia internacional se va transformando.

### *Situación de la seguridad alimentaria y la nutrición*

3. En 2025, 319 millones de personas se enfrentan a una situación de inseguridad alimentaria aguda en los 67 países donde el PMA lleva a cabo operaciones de emergencia y de los que hay datos disponibles<sup>1</sup>. La situación de inseguridad alimentaria clasificada como “catastrófica” se ha extendido, y en 2024 afectó a casi 2 millones de personas, lo que significa que en menos de un decenio ese número se ha decuplicado con creces<sup>2</sup>.
4. En todo el planeta, 720 millones de personas —una de cada 12— sufren hambre crónica. En 2030, según las proyecciones, 512 millones de personas seguirán estando subalimentadas, el 60 % de ellas en África. A pesar de algunos avances, a nivel mundial el 23,2 % de los niños menores de 5 años sufre retraso del crecimiento, y el 6,6 %, emaciación. Las proyecciones para 2030 muestran que, si se mantiene el ritmo actual, la mitad de los países de los que hay datos para evaluar los progresos alcanzará las metas de emaciación infantil fijadas para 2030<sup>3</sup>.

### *Factores determinantes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición*

5. La mitad de las personas que padecen inseguridad alimentaria aguda en el mundo vive en países donde los conflictos y la inseguridad son las causas principales del hambre<sup>4</sup>. Se prevé que la violencia armada seguirá siendo un factor fundamental de la inseguridad alimentaria, mientras que los conflictos armados estatales son uno de los tres riesgos mundiales

---

<sup>1</sup> PMA. 2025. *WFP 2025 Global Outlook – Mid-year update*.

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

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

<sup>4</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

más graves señalados para 2026-2027<sup>5</sup>. Se supone que la inseguridad y la variación de los frentes de batalla en los conflictos seguirán representando un desafío para el acceso humanitario, y que ello limitará la entrega de ayuda alimentaria vital a las personas necesitadas.

6. En el caso de una de cada tres personas que sufren hambre aguda, la causa principal son los fenómenos meteorológicos extremos<sup>6</sup>. Las temperaturas mundiales, que han aumentado 1,4 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales según las estimaciones y siguen registrando una trayectoria ascendente, elevan la frecuencia y la intensidad de los fenómenos meteorológicos extremos y acrecientan la variabilidad de las precipitaciones<sup>7</sup>. Los fenómenos meteorológicos extremos figuran también entre los tres riesgos mundiales más graves previstos para 2026-2027<sup>8</sup>. La sequía persistente en Oriente Medio, África del Norte y algunas partes de Asia Meridional está empeorando la situación de escasez de agua.
7. Para una de cada cinco personas aquejadas de hambre aguda, las perturbaciones económicas son la causa principal de su estado de inseguridad alimentaria<sup>9</sup>. Las economías están sometidas a una presión considerable. El crecimiento económico mundial, proyectado en el 3 % para 2026 sigue siendo débil, por debajo de la media del 3,7 % anual registrada en el decenio 2000-2019. Se supone que la elevada incertidumbre con respecto a las políticas nacionales seguirá influyendo negativamente en las perspectivas<sup>10</sup>. Por su parte, el continuo aumento de los precios de los alimentos amenaza el acceso a estos últimos en muchos países<sup>11</sup>. La elevada cuantía y los altos costos del servicio de la deuda limitan las inversiones encaminadas a sentar los cimientos del crecimiento futuro<sup>12</sup>.
8. El número de refugiados, desplazados internos y otras personas obligadas a huir a causa de los conflictos y la violencia no deja de aumentar año tras año desde hace más de un decenio, y a mediados de 2024 se situó en 123,2 millones de personas<sup>13</sup>. Ese año 45,8 millones de personas se vieron obligadas a desplazarse, y los desplazamientos relacionados con desastres fueron casi el doble que el promedio anual del decenio anterior. Tormentas e inundaciones fueron la causa del 97 % de esos desplazamientos<sup>14</sup>. Los desplazados forzosos, que suelen carecer de derechos y oportunidades de acceso al empleo, la tierra y los servicios básicos, se cuentan entre las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria aguda.
9. Las disparidades socioeconómicas están agudizándose, dejando aún más atrás a las personas que ya habían quedado rezagadas. En muchos de los países más pobres del mundo, y pese a una cierta recuperación mundial, las tasas de pobreza aún se mantienen

---

<sup>5</sup> Foro Económico Mundial. 2025. [The Global Risks Report 2025](#).

<sup>6</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025. [Global Report on Food Crises 2025](#).

<sup>7</sup> Centro Europeo de Previsiones Meteorológicas a Plazo Medio (ECMWF). [Copernicus Climate Change Service \(C3S\) global temperature trend monitor](#) (página web consultada el 10 de julio de 2025).

<sup>8</sup> Foro Económico Mundial. 2025. [The Global Risks Report 2025](#).

<sup>9</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025. [Global Report on Food Crises 2025](#).

<sup>10</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI). 2025. [Perspectivas de la economía mundial: Un momento crítico en medio de cambios en las políticas](#); Economic Policy Uncertainty. [Economic Policy Uncertainty Index](#) (página web consultada el 5 de junio de 2025).

<sup>11</sup> WFP DataViz. [Economic Explorer: Combined Food Inflation and WFP Food Basket](#) (página web consultada el 5 de junio de 2025).

<sup>12</sup> FMI. 2025. [Perspectivas de la economía mundial: Un momento crítico en medio de cambios en las políticas](#); Gill, I. 2025. [El inminente desastre de la deuda mundial](#). Project Syndicate.

<sup>13</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2025. [Tendencias Globales de Desplazamiento Forzado en 2024](#).

<sup>14</sup> Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC). 2025. [Global Report on Internal Displacement 2025](#).

por encima de los niveles previos a la pandemia, de modo que en 2026, según las proyecciones, una tercera parte de los países de ingreso bajo tendrá un ingreso per cápita menor que en 2019<sup>15</sup>. La pobreza extrema se concentra cada vez más en el África subsahariana y en los entornos frágiles y afectados por conflictos<sup>16</sup>. Al mismo tiempo, las diferencias entre países en materia de desarrollo humano están agrandándose<sup>17</sup>.

### Asistencia internacional

10. Mientras los Gobiernos se centran en sus prioridades internas y geoestratégicas, en 2024 la ayuda internacional disminuyó un 9 % tras cinco años consecutivos de crecimiento. Las simulaciones de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) apuntan a una disminución adicional de entre el 9 % y el 17 % en 2025. Las perspectivas para 2026 y más allá son inciertas. Las estimaciones sugieren que en 2027 la asistencia oficial para el desarrollo podría volver a los niveles de 2020<sup>18</sup>.
11. La asistencia humanitaria para los sectores de los alimentos se contrajo un 30 % en 2023, a lo que siguió una ligera disminución en 2024. Según las proyecciones actuales, dicha asistencia podría reducirse un 45 % en 2025<sup>19</sup>. La ayuda humanitaria se ha ido reorientando de forma creciente hacia la prestación de apoyo durante las crisis prolongadas, modalidad que pasó del 29 % de la financiación obtenida con los llamamientos interinstitucionales en 2014 al 91 % en 2024<sup>20</sup>.
12. En la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) de 2024 (COP29) los países acordaron triplicar la financiación climática (de modo que los países en desarrollo alcancen la cifra de 300.000 millones de dólares EE. UU. anuales en 2035) y trabajar juntos para aumentar la financiación pública y privada a 1,3 billones de dólares al año para 2035<sup>21</sup>.

### 1.2 Contexto institucional

13. En 2026, la máxima prioridad del PMA seguirá siendo salvar vidas en situaciones de emergencia. En respuesta a la reducción de los fondos, el Programa concentrará su atención en prestar mejor apoyo con menos fondos, para lo cual dirigirá una asistencia de más calidad y más adaptada a un menor número de personas. Ello implica seguir fortaleciendo el enfoque que aplica para brindar asistencia alimentaria y nutricional a las personas adecuadas, en el momento oportuno y de la forma apropiada, asegurando así el uso eficiente y eficaz de los recursos. Se hará aún más hincapié en la agilidad operacional con el fin de garantizar que el PMA esté preparado para anticipar los cambios, adaptarse a ellos y responder a los mismos en los entornos en los que trabaja ampliando la escala con rapidez cuando se produzcan perturbaciones y reduciendo su presencia operacional cuando la situación lo permita. Esto será posible invirtiendo de forma sostenida en herramientas, datos e información empírica que mejoren la capacidad del Programa para determinar qué personas necesitan en mayor medida la asistencia, así como utilizando los recursos institucionales para ayudar a los responsables de las operaciones en los países a planificar y ejecutar programas eficaces, ágiles y priorizados que se adapten a los recursos y las capacidades disponibles, entre otras cosas velando por que las oficinas en los países

---

<sup>15</sup> Banco Mundial. 2024. *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2024. *Informe sobre Desarrollo Humano 2023-24. Salir del estancamiento: reimaginar la cooperación en un mundo polarizado*. Nueva York.

<sup>18</sup> OCDE. 2025. *Cuts in official development assistance. OECD projections for 2025 and the near term*.

<sup>19</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

<sup>20</sup> Development Initiatives. 2024. *Falling short? Humanitarian funding and reform*.

<sup>21</sup> CMNUCC. 2024. *COP29 acuerda triplicar la financiación a los países en desarrollo, protegiendo vidas y medios de subsistencia*.

dispongan de apoyo específico y proactivo de la Sede mundial a la hora de realizar consultas, diseñar y redactar planes estratégicos para los países (PEP) y planes de ejecución centrados en objetivos concretos y de alta calidad. Para evitar la duplicación y aumentar al máximo el impacto colectivo de la labor de los asociados y otros agentes, el PMA armonizará en mayor medida sus programas con sus propias capacidades y puntos fuertes, e incorporará y posibilitará la labor, la capacidad y los planes de los asociados.

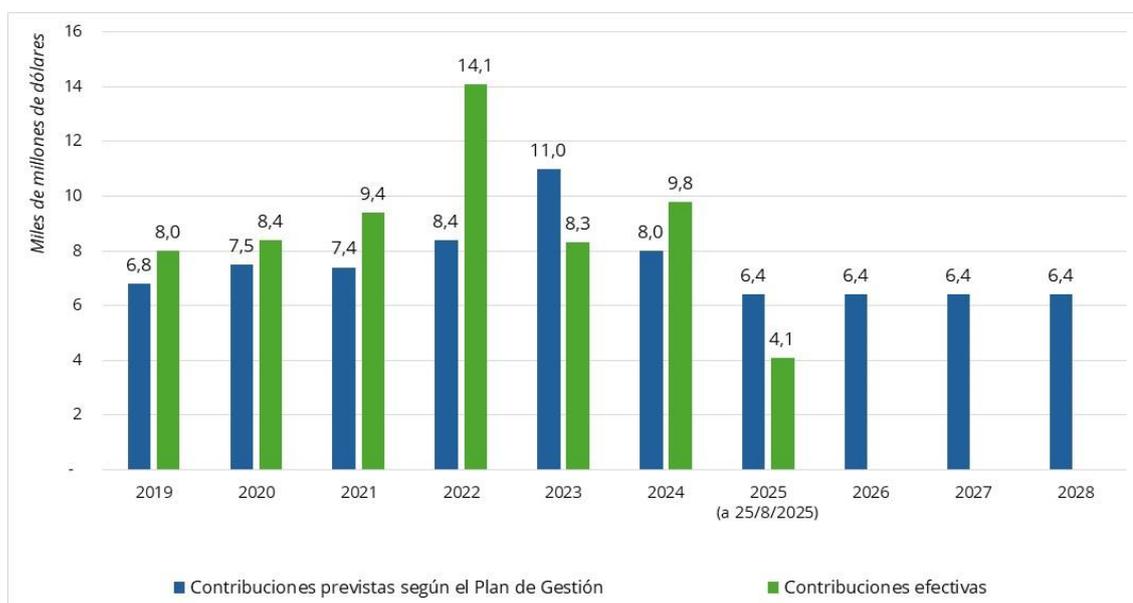
14. Para frenar y reducir las crecientes necesidades humanitarias, el PMA ayudará a las personas y las naciones atrapadas en crisis recurrentes y prolongadas a alcanzar la autosuficiencia, aumentar su resiliencia y fortalecer sus propios sistemas. También invertirá en soluciones sostenibles a gran escala para lograr el máximo impacto y velará por aplicar un enfoque más centrado en objetivos concretos para hacer aquello para lo que está más preparado, ayudando al mismo tiempo a los asociados a adoptar enfoques multisectoriales específicos para cada contexto. Dentro de sus programas a gran escala, el PMA tratará también de aplicar enfoques más integrados, en especial vinculando sus intervenciones de emergencia con las de fomento de la resiliencia, con el fin de proponer programas coherentes que favorezcan la autosuficiencia y potencien las capacidades de los Gobiernos anfitriones. En cambio, restará prioridad a los proyectos que no se ajusten a sus ventajas comparativas globales. Cuando proceda, cederá la ejecución directa de las actividades a agentes nacionales y locales para que las implementen a través de los sistemas nacionales o locales, creando así soluciones sostenibles.
15. En 2026, el PMA hará frente a otro año de condiciones operacionales sumamente difíciles. La intensificación de los conflictos, las restricciones del espacio humanitario y los fenómenos meteorológicos extremos seguirán agravando los desafíos humanitarios y amenazando con obstaculizar o impedir que el PMA preste asistencia a las personas necesitadas. En este contexto, entre otros medios para garantizar que toda su asistencia llegue a los destinatarios previstos, el Programa incluirá de forma sistemática en sus operaciones ordinarias las medidas de garantía reforzadas establecidas en 2024-2025 por medio del proyecto global de ofrecimiento de garantías, que incluyen el marco global de ofrecimiento de garantías, mejoras operacionales en las esferas de interés clave y planes ampliados de ofrecimiento de garantías específicos de cada país.
16. La Sede mundial del PMA, tras haber sido reestructurada, hará hincapié en mejorar el apoyo prestado sobre el terreno mediante un modelo de ayuda integrada basado en la prestación de apoyo técnico y funcional básico. Con arreglo al modelo de "Sede mundial única", equipos integrados formados por empleados de Roma y de las oficinas regionales que se dediquen a la misma esfera funcional o técnica trabajarán en más estrecha colaboración, de modo que no haya duplicación de esfuerzos y que se preste un apoyo más coherente a las oficinas en los países y las operaciones sobre el terreno; estas, a su vez, podrán utilizar sistemas más sencillos, rápidos y racionalizados para solicitar apoyo u orientación a la Sede mundial.

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

### 2.1 Sinopsis

17. Mientras trata de desenvolverse en un panorama de financiación variable, el PMA mantiene una previsión global de 6.400 millones de dólares anuales hasta 2028. Esta proyección refleja la confianza y la solidez de las asociaciones con sus asociados, cuyo apoyo sostenido constituye un pilar fundamental para que el Programa pueda generar impacto a gran escala.
18. En 2026 y años posteriores, el PMA seguirá consolidando los avances y logros obtenidos en 2025. Al 25 de agosto de 2025, el Programa había recibido contribuciones de 94 fuentes, entre ellas Gobiernos, organizaciones multilaterales, instituciones financieras internacionales (IFI), entidades del sector privado y donantes particulares.
19. Esta amplia y constante colaboración de los donantes pone de relieve la importancia crucial de velar por la continuidad de las asociaciones y la confianza de los asociados del PMA. Sin embargo, a la luz de las tendencias mundiales de financiación que apuntan a un crecimiento económico más lento, con la consiguiente reducción general de la asistencia oficial para el desarrollo y de la financiación humanitaria, el PMA admite que tiene que adaptarse. En consecuencia, intensificará su colaboración y sus actividades de promoción con los asociados actuales con miras a lograr un apoyo continuo, al tiempo que impulsará estrategias innovadoras y eficientes para diversificar su base de financiación y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus intervenciones.

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



20. En un entorno mundial dinámico y en constante evolución, el PMA está aplicando activamente una estrategia prospectiva de movilización de recursos en la que las asociaciones constituyen una fuente esencial de influencia y recursos a escala mundial, y la innovación se considera un factor impulsor de la eficiencia. Los plazos y el contenido de la estrategia están en plena consonancia con los del Plan Estratégico 2026-2029.
21. Sobre la base de los avances logrados en los últimos dos años, el PMA sigue decidido a proteger, diversificar y ampliar su base de financiación. Si bien persiste en sus esfuerzos de larga data por fortalecer la colaboración con sus asociados habituales y explorar modelos de financiación innovadores, ahora el Programa está adoptando medidas concretas para llevar a la práctica esas estrategias de manera más eficaz. Se está haciendo mayor hincapié

en invertir en la prestación de apoyo a las oficinas en los países para que puedan detectar y aprovechar las nuevas oportunidades de financiación, lo que les permitirá ampliar su base de asociados y ajustarse a las prioridades estratégicas. El PMA está dando a conocer de forma activa sus progresos en materia de innovación, eficiencia, asociaciones y adaptabilidad operacional como medios para responder a las crecientes necesidades de forma más sostenible y resiliente.

## **2.2 Salvaguardia, desarrollo y diversificación de las asociaciones**

### ***Compromiso y promoción político-estratégicos***

22. En 2026, el PMA seguirá intensificando su compromiso estratégico a nivel nacional, regional y mundial, y propiciará la colaboración con los Gobiernos, los parlamentos y los organismos regionales para que la seguridad alimentaria y la nutrición se conviertan en compromisos políticos en los marcos nacionales y de desarrollo, dado su impacto directo en la paz y la estabilidad.
23. Al reforzar su función como asociado multilateral estratégico, el PMA contribuirá a definir las políticas, abrir nuevos canales de ingresos e impulsar innovaciones que establezcan un ecosistema propicio para soluciones sostenibles al problema del hambre. La representación de alto nivel en foros como el Grupo de los Siete y el Grupo de los Veinte será decisiva para dar mayor visibilidad a su labor y garantizar el compromiso político.

### ***Diversificación de las fuentes de financiación***

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

### ***Financiación innovadora***

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

### ***Financiación temática y estratégica***

26. Un ámbito fundamental para el crecimiento estratégico es la financiación temática, en la que el PMA continúa fortaleciendo su propuesta de valor en esferas programáticas como las comidas escolares, la nutrición y la protección social. Estas iniciativas guardan estrecha relación con los planes nacionales de desarrollo y producen efectos cuantificables a largo plazo. Con el fin de acceder a nuevas fuentes de financiación diversificadas en estas esferas prioritarias, el PMA está invirtiendo en propuestas basadas en datos empíricos, promoviendo mecanismos de financiación innovadores y estrechando sus asociaciones

estratégicas. Esta orientación temática es un componente esencial de su estrategia más amplia de diversificación de la financiación, que también da prioridad al acceso a fuentes de financiación plurianuales y a largo plazo que complementen los recursos disponibles con fines humanitarios. Este tipo de financiación es fundamental para la labor del PMA en materia de preparación y respuesta ante el riesgo de desastres, fomento de medios de vida y sistemas alimentarios resilientes, y prestación de apoyo a los Gobiernos para el logro de una seguridad alimentaria y nutricional sostenible.

### ***Asociaciones con las Naciones Unidas y financiación mancomunada***

27. Con miras a contribuir a la ejecución de intervenciones integradas dirigidas por los propios países, el PMA reforzará su participación en los mecanismos de financiación mancomunada de las Naciones Unidas, como el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF), el Fondo para la Consolidación de la Paz, el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los fondos fiduciarios de asociados múltiples y los fondos mancomunados para países concretos. Por medio de estas plataformas, el PMA contribuye a la consecución de efectos colectivos, promueve la adaptación de sus actividades al contexto local y consolida su función como asociado de confianza y orientado al logro de resultados dentro del sistema de las Naciones Unidas. La mayor participación en los fondos fiduciarios de asociados múltiples también respaldará su estrategia más amplia de diversificación de las fuentes de financiación.
28. El PMA seguirá participando en programas conjuntos de las Naciones Unidas con el fin de llevar a cabo intervenciones integradas que se ajusten a las prioridades nacionales, en estrecha colaboración con sus asociados gubernamentales. En todas las corrientes de financiación de las Naciones Unidas, el PMA ampliará su liderazgo técnico en materia de sistemas alimentarios, logística y resiliencia con el fin de contribuir a la obtención de resultados en todo el sistema, en consonancia con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.
29. A lo largo del ciclo de financiación de 2026, el PMA tiene como objetivo movilizar alrededor de 200 millones de dólares por medio de los mecanismos de financiación de las Naciones Unidas para apoyar programas integrados e impulsados a nivel local en entornos frágiles y afectados por conflictos.

### ***Movilización de recursos de fuentes nacionales e instituciones financieras internacionales***

30. Entre 2026 y 2028, el PMA se propone movilizar más de 1.000 millones de dólares anuales de fuentes de financiación pública nacional, de contribuciones de IFI y de sus actividades de prestación de servicios.
31. Las oficinas en los países armonizarán sus esfuerzos con los presupuestos y las estrategias de desarrollo nacionales, y aprovecharán instrumentos como el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y la cooperación Sur-Sur (con la ayuda de los centros de excelencia del PMA) para catalizar soluciones sostenibles al problema del hambre dirigidas por los países.

### ***Asociados del sector privado y donativos de particulares***

32. La colaboración del PMA con el sector privado constituye una de las esferas de crecimiento más dinámicas. Las contribuciones privadas han registrado un notable incremento, impulsado por un mayor apoyo de empresas y fundaciones, junto con una base cada vez más amplia de donantes particulares. Estos asociados del sector privado no solo aportan volúmenes más elevados de financiación, sino que también contribuyen a la previsibilidad y flexibilidad gracias a la celebración de acuerdos plurianuales, lo que permite al PMA planificar y ampliar la escala de sus operaciones con mayor eficacia. El apoyo de estos asociados suele ir acompañado de oportunidades de armonización estratégica,

asociaciones con fines de innovación, competencias técnicas y coinversiones que amplifican el impacto de la labor del Programa más allá de lo que suponen las contribuciones financieras por sí solas. Este impulso favorece las previsiones relativas a los ingresos procedentes del sector privado del PMA para 2026, cifradas en 280 millones de dólares, lo que supone un aumento del 200 % con respecto a 2020. La magnitud y la fiabilidad de la colaboración con empresas y fundaciones son fundamentales para mantener esta trayectoria de crecimiento y garantizar que el PMA pueda hacer frente con agilidad a la evolución de las necesidades mundiales.

33. Sobre la base de las inversiones iniciales realizadas en el período 2020-2022, en 2024 el PMA puso en marcha un plan de inversión quinquenal destinado a aumentar aún más las contribuciones procedentes de los donativos de particulares. El segundo tramo de este plan se propone como parte integrante del presente Plan de Gestión, con una asignación prevista de 20 millones de dólares destinada a impulsar un aumento del 20 % en las contribuciones de los donantes particulares en 2026. Con una inversión continua, que comenzó con el primer tramo de 20 millones de dólares en 2025, los ingresos totales procedentes de particulares podrían alcanzar los 1.300 millones de dólares durante el periodo de inversión, hasta 2030. El PMA seguirá estrechando su colaboración con entidades filantrópicas mundiales y particulares con grandes patrimonios, con el fin de establecer asociaciones a largo plazo en consonancia con su misión.
34. El PMA sigue confiando en la orientación estratégica que ha adoptado. Sin embargo, debido al entorno mundial y al aumento de la competencia, el panorama general de financiación se ha vuelto más complejo. Además de las contribuciones financieras, los asociados del sector privado continúan aportando conocimientos especializados fundamentales que impulsan la innovación, así como apoyo en especie que abarca desde soluciones tecnológicas hasta capacidades en materia de cadenas de suministro, todo lo cual fortalece las operaciones y el impacto del PMA. Las perspectivas de ingresos para 2026 siguen siendo positivas, con un impulso sostenido y un importante potencial de crecimiento futuro.

### **Innovación**

35. El PMA ha desarrollado y adoptado innovaciones que le permiten ser más eficiente y eficaz, establecer nuevas modalidades de asociación y movilizar fondos tanto de donantes habituales como nuevos, contribuyendo así a la diversificación de su base de financiación. El uso de la innovación ocupa un lugar central tanto en la labor del PMA para cumplir su misión de erradicar el hambre como en las iniciativas de reforma ONU 2.0 y ONU80. La nueva estrategia de innovación del Programa se centra en la localización de las operaciones, empodera a las oficinas en los países como motores de innovación y da prioridad a la obtención de impacto a gran escala.
36. La innovación en el PMA, que abarca productos, procesos, tecnologías (como la inteligencia artificial y la automatización), mecanismos de financiación innovadora y asociaciones, se basa en los 10 años de experiencia acumulada con su Acelerador de Innovaciones y su red de centros de innovación a nivel mundial.

### **Fondos verticales**

37. Los fondos verticales<sup>22</sup> desempeñan una función crucial en el apoyo a la alerta temprana, la aplicación de medidas anticipatorias y la ampliación de escala de las actividades de preparación y respuesta ante desastres, especialmente en los países frágiles y afectados por conflictos. Si bien estos entornos son los más expuestos a las crisis relacionadas con el

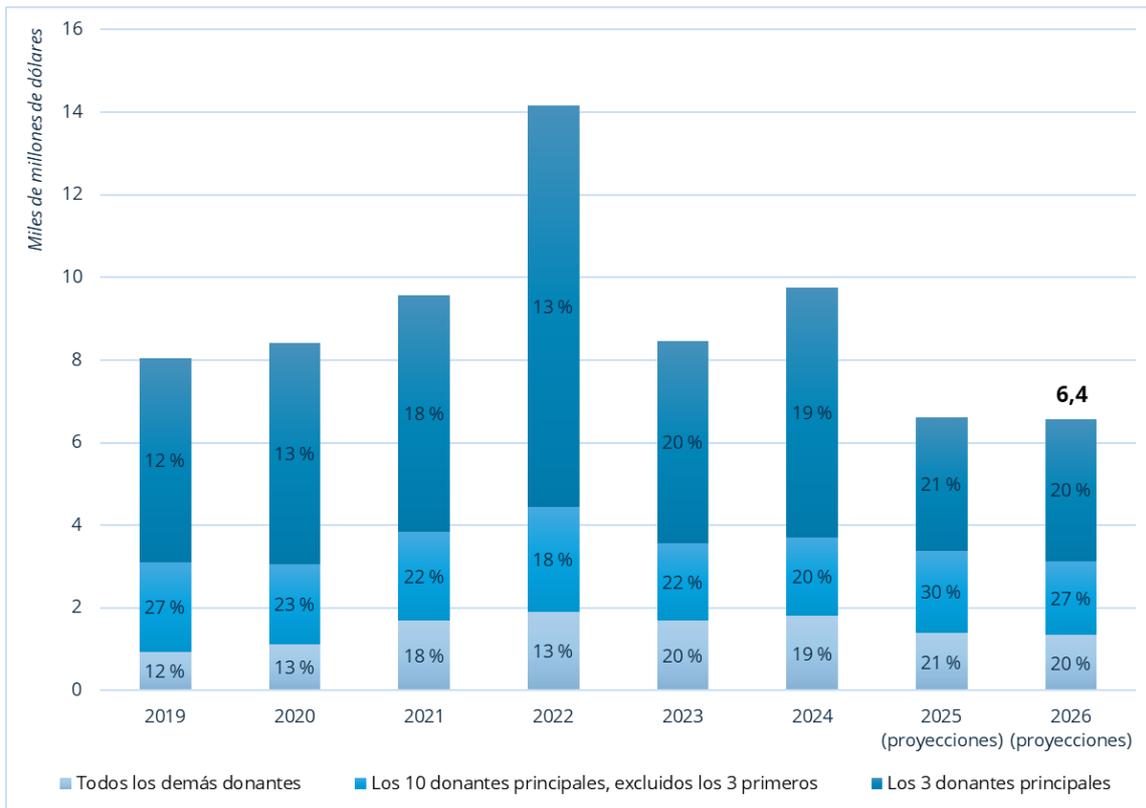
---

<sup>22</sup> A los efectos de la presente propuesta, por "fondos verticales" se entiende los que forman parte integrante del mecanismo financiero de la CMNUCC, a saber: el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo Verde para el Clima, el Fondo Especial para el Cambio Climático, el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Fondo de Adaptación y el Fondo de Respuesta a las Pérdidas y los Daños.

clima, a menudo son los que menos acceso tienen a los recursos financieros y técnicos. El PMA afronta dificultades internas que limitan su capacidad de movilizar y canalizar recursos procedentes de esos fondos verticales, que son esenciales para proteger la vida de las personas y sus medios de sustento. La principal es la aplicación obligatoria en el PMA del principio de recuperación total de los costos, ya que su marco de financiación no es plenamente compatible con el enfoque utilizado por los fondos verticales.

38. La clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales en consonancia con el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General permitiría al PMA utilizar el nuevo nivel de flexibilidad aprobado en la aplicación del principio de recuperación total de los costos. Con arreglo a esta clasificación, las contribuciones de los fondos verticales que no permitan sufragar la totalidad de los costos operacionales y de apoyo podrían complementarse con fondos de otros donantes o asignaciones del Fondo del PMA, en particular el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes. De este modo, se garantizaría que los programas e iniciativas de importancia fundamental no se vean limitados por las incompatibilidades estructurales entre el modelo del Programa de recuperación de los costos y los mecanismos de financiación de los fondos verticales. Además, se permitiría al PMA seguir aplicando el principio de recuperación total de los costos, al tiempo que se crearían más oportunidades para aprovechar los acuerdos de emparejamiento y se incrementarían las contribuciones mediante la ampliación de los criterios para dicho emparejamiento.
39. Esta medida se basa en el enfoque aplicado a los donantes del sector privado en 2022 y daría al PMA la posibilidad de ampliar su base de recursos con aportaciones adicionales procedentes de fondos verticales. Con un mayor acceso a estas corrientes de financiación específicas, el Programa podría consolidar sus asociaciones con los Gobiernos y las comunidades, ampliar la escala de sus intervenciones en las regiones vulnerables y promover proyectos integrados y basados en datos empíricos que mejoren la resiliencia y reduzcan las necesidades humanitarias. En última instancia, este ajuste optimizaría la capacidad del PMA para movilizar financiación de fondos verticales donde más se necesita y garantizaría que el apoyo financiero llegue de manera oportuna y eficaz a la primera línea de sus operaciones. En el anexo IX se ofrece información más detallada sobre la mejora del acceso del PMA a los recursos de los fondos verticales.

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

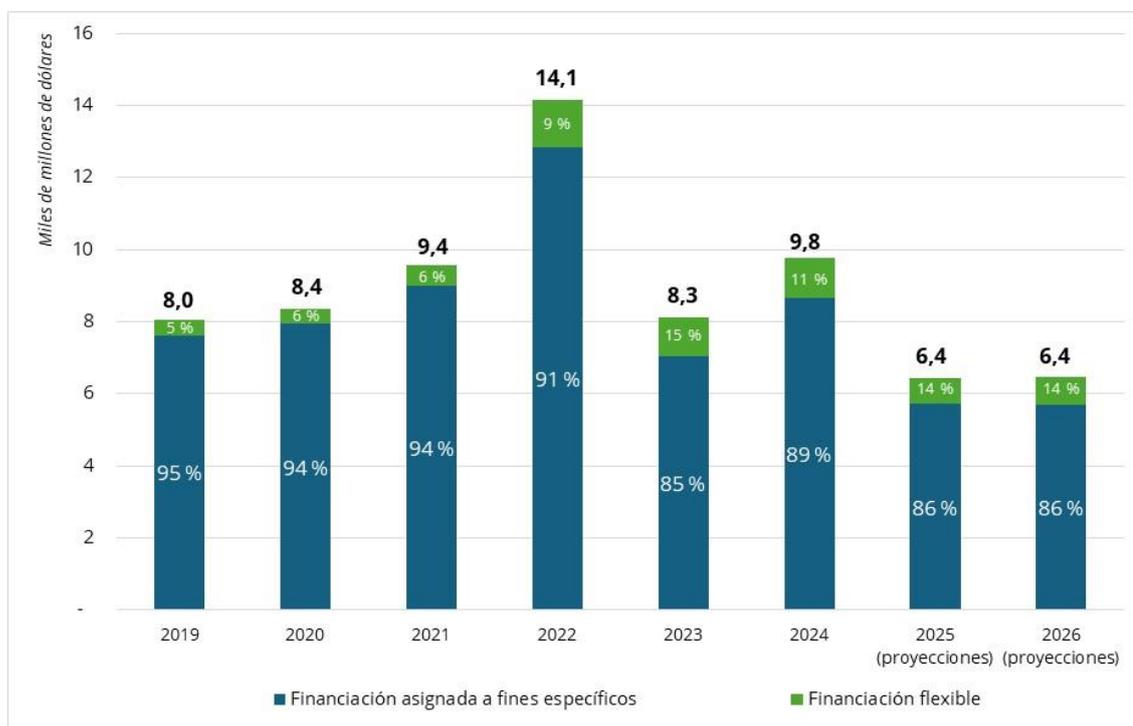


### 2.3 Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

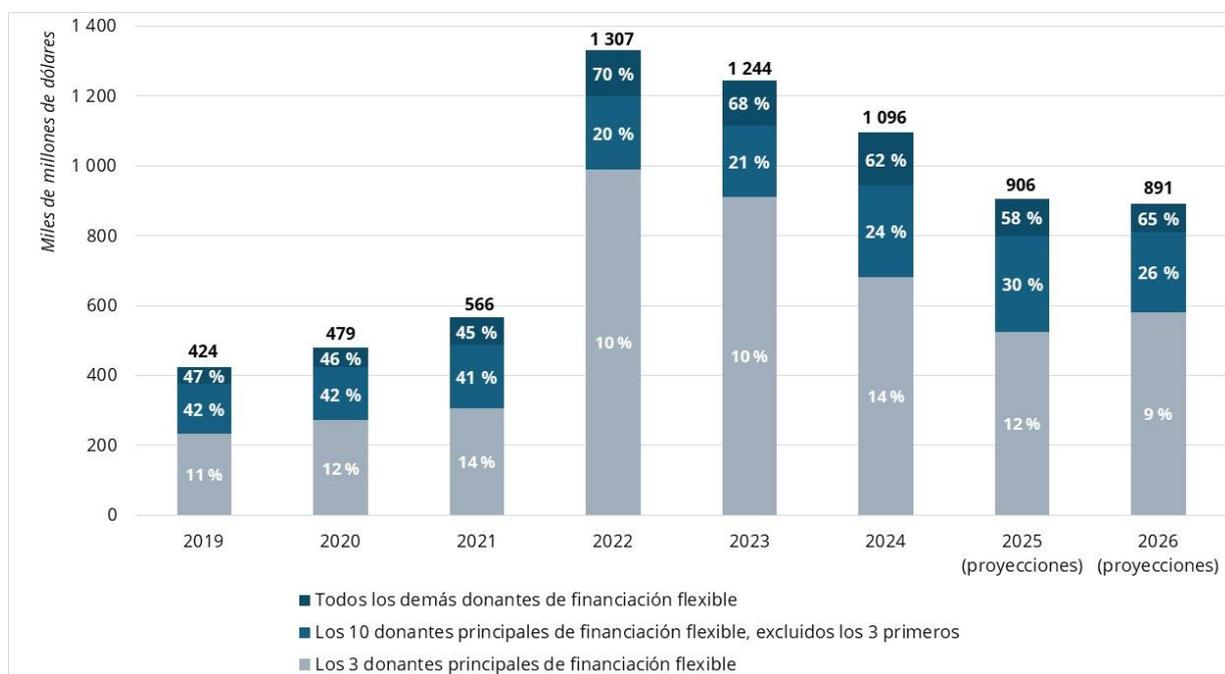
40. La financiación flexible es mucho más que una herramienta financiera: constituye uno de los factores catalizadores más poderosos que contribuyen a la capacidad del PMA para intervenir ante crisis de forma rápida, estratégica y eficaz. En 2024, las contribuciones flexibles, que ascendieron a un total de 1.100 millones de dólares, permitieron al PMA responder rápidamente ante situaciones de emergencia en lugares como la Franja de Gaza, el Sudán y Bangladesh, al tiempo que prestaba apoyo a intervenciones a largo plazo, desde programas de comidas escolares y nutrición hasta iniciativas de fomento de la resiliencia y de apoyo a los pequeños agricultores. Gracias a la financiación flexible, se logró reducir en un 60 % los plazos de entrega de los alimentos, beneficiar a millones de personas con medidas anticipatorias y promover innovaciones que generaron ahorros cuantificables y mejoraron la eficiencia operacional. Las previsiones para 2025 sitúan las contribuciones flexibles en 900 millones de dólares, cifra que, si bien es inferior en términos absolutos a la de 2024, representa un aumento proporcional sobre el total de contribuciones, al pasar del 11 % al 14 %.
41. En 2026, el PMA se propone movilizar el 11 % de sus contribuciones totales en forma de financiación flexible. Este objetivo es coherente con el promedio quinquenal y refleja la confianza que los donantes depositan en el valor estratégico de la flexibilidad, a la vez que reconoce las limitaciones actuales del panorama mundial de financiación. Su consecución está en consonancia, por una parte, con el compromiso del PMA con la precisión y la transparencia y con su empeño por utilizar todas las contribuciones con propósito, precisión y transparencia y, por otra, con la composición de sus asociaciones orientadas a la financiación flexible, en las que se hace hincapié en el aumento de las contribuciones procedentes de las economías emergentes, las entidades del sector privado y los asociados habituales.

42. La financiación flexible es un instrumento valioso para salvar vidas, reducir los costos y obtener resultados allí donde las necesidades son mayores. De cara al futuro, será fundamental seguir promoviendo las contribuciones multilaterales y la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) como factores catalizadores que hacen posible un impacto mundial en todas las crisis. Una de las prioridades será elaborar mensajes nuevos y más frecuentes que concilien la necesidad para los asociados, por un lado, de reconocer esta función de habilitación y, por el otro, de demostrar la importancia de la financiación flexible a sus grupos de interesados nacionales. La continua promoción de las modalidades de financiación flexible, sometidas a condiciones poco vinculantes, como las contribuciones regionales, temáticas y con plazos determinados, seguirá siendo una vía de financiación importante mientras los asociados avanzan hacia contribuciones plenamente flexibles. El PMA continuará fomentando una financiación flexible y de gran calidad en el marco de iniciativas de reforma de la financiación mundial, como el Gran Pacto y el pacto de financiación de las Naciones Unidas.
43. El PMA seguirá abogando por una reducción de las asignaciones para fines específicos y de las contribuciones destinadas a los niveles más elevados de la cadena de resultados de los PEP, como a nivel de los países y de efectos estratégicos. Al mismo tiempo, está empeñado en demostrar que saca el máximo partido de todas las contribuciones, ya sean flexibles o asignadas a fines específicos, y en fortalecer la transparencia y la presentación de informes sobre el uso y el impacto de los recursos flexibles a escala mundial y nacional.
44. La financiación plurianual previsible proporciona al PMA una “primera capa” de recursos más sólida. En 2024, el Programa recibió 1.200 millones de dólares en concepto de contribuciones plurianuales de 32 asociados, lo que representa el 13 % de los ingresos totales y un incremento de casi el 9 % con respecto a 2023. Esta flexibilidad permite a las oficinas en los países planificar con antelación, adquirir alimentos por adelantado, celebrar contratos a largo plazo con los asociados y colaborar de forma más estratégica con los Gobiernos. Sin embargo, estas ventajas siguen viéndose contrarrestadas por la persistente imprevisibilidad de las contribuciones dirigidas. Las contribuciones asignadas a fines específicos y las destinadas estrictamente a fines específicos representaron el 78 % de todos los ingresos en 2024 y se confirmaron de manera puntual e imprevisible a lo largo del año, lo que provocó repetidas reasignaciones presupuestarias, interrupciones de la cadena de suministro y un incremento de los costos de ejecución. Hasta que no haya una mayor proporción de contribuciones plurianuales, no asignadas a fines específicos o sometidas a condiciones poco vinculantes, la capacidad del PMA para emprender intervenciones rápidas, mantener operaciones con financiación insuficiente y adoptar medidas con visión de futuro seguirá viéndose limitada. El Programa seguirá adoptando medidas destinadas a garantizar compromisos más firmes en favor de una financiación previsible, plurianual y oportuna, que permita aumentar la flexibilidad operacional, reducir los costos y maximizar el impacto de cada contribución.

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



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



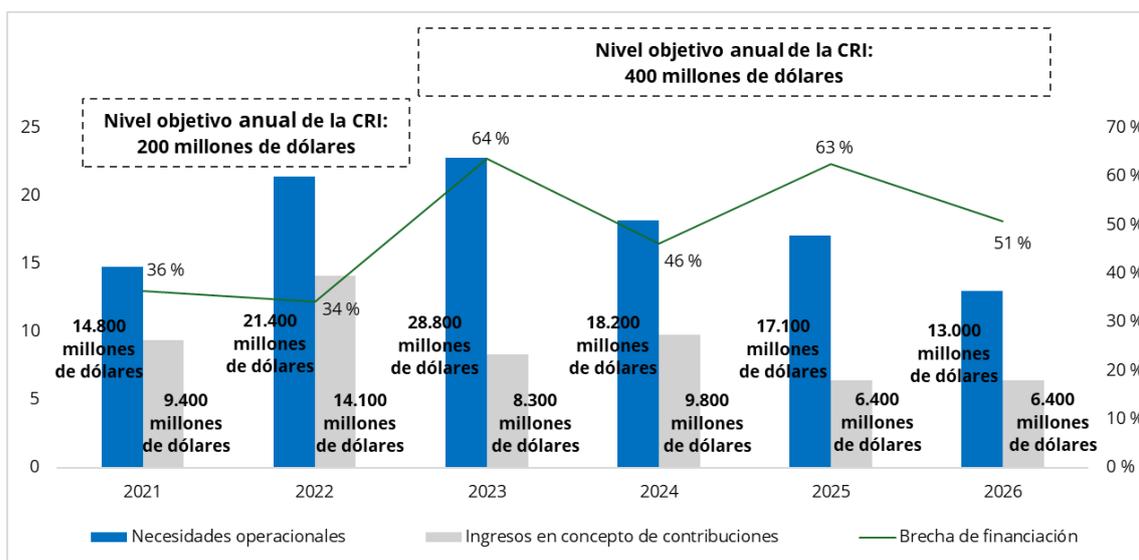
## 2.4 Objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata

45. La CRI es un mecanismo de financiación de emergencia que permite al PMA poner en marcha con rapidez operaciones de emergencia cuando se produce un desastre, y proporciona financiación de “último recurso” para actividades destinadas a salvar vidas cuando no se dispone fácilmente de contribuciones de los donantes. Los fondos de este mecanismo pueden reembolsarse o “reintegrarse” utilizando las contribuciones confirmadas cuando estén disponibles. Esas contribuciones se contabilizan en el marco de

la operación respectiva a la que están dirigidas. Si un anticipo con cargo a la CRI sigue pendiente de pago al final del período abarcado por el PEP, puede convertirse en donación. Sin embargo, la CRI no sustituye a las contribuciones recibidas del CERF ni a otros fondos para fines específicos destinados al PMA.

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

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



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

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

## Sección III: Contexto en que se ejecutan los programas

### 3.1 Necesidades operacionales y plan de ejecución provisional para 2026

#### *Sinopsis*

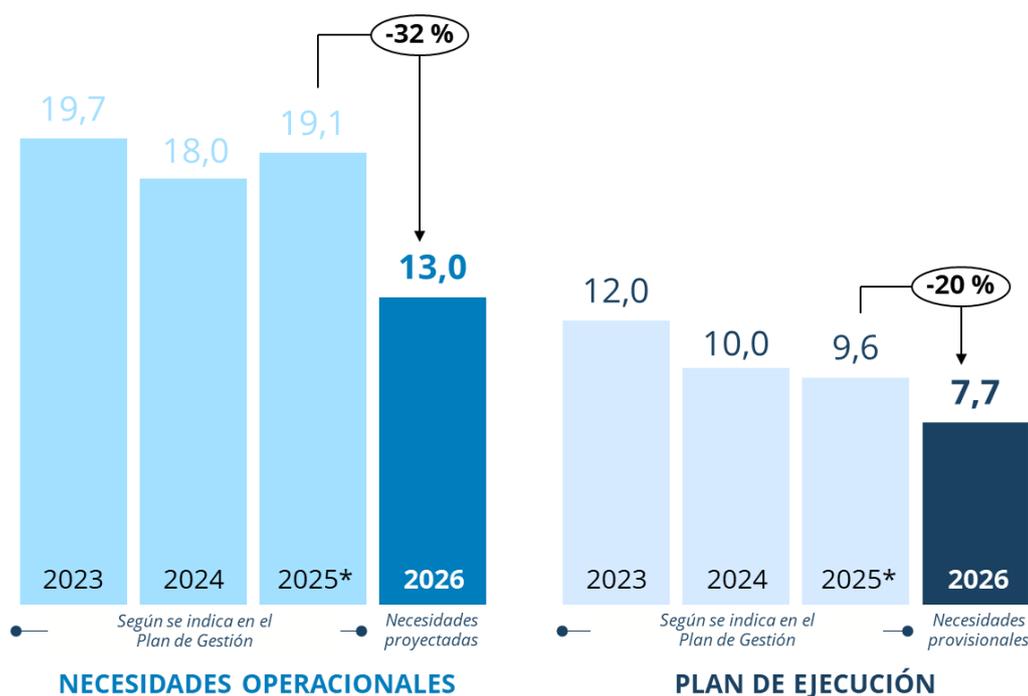
48. Las crisis humanitarias siguen agravándose en un contexto de graves déficits de financiación y crecientes desfases entre los fondos disponibles y las necesidades. En 2026, unas perspectivas limitadas en materia de recursos, que ascienden a 6.400 millones de dólares, obligarán al PMA a tomar decisiones difíciles sobre *quién* recibirá asistencia, *qué* tipo de asistencia se prestará y *dónde* se necesitarán con mayor urgencia las intervenciones destinadas a salvar vidas. Además, los conflictos prolongados y cada vez más intensos generan problemas de seguridad y acceso cada vez más complejos, lo que reduce aún más la capacidad del Programa para asistir a las personas y comunidades más vulnerables.
49. Con la ejecución del Plan de Gestión para 2025-2027<sup>23</sup>, el PMA ha logrado importantes avances en la aplicación de las nuevas “directrices de ajuste”, que le permiten diseñar programas más estrechamente alineados con sus capacidades, competencias y recursos. De este modo, el Programa puede presentar solicitudes más realistas a los donantes y reforzar la confianza en su planificación y ejecución. En el marco de este enfoque, las necesidades operacionales previstas para 2026 se han reducido notablemente.
50. En este difícil entorno operacional y financiero, el PMA prevé que en 2026 sus necesidades operacionales<sup>24</sup> disminuirán en un 32 %, hasta alcanzar los 13.000 millones de dólares, en comparación con las proyecciones relativas a 2025 (véase la figura 3.1). Si dichas necesidades se financiaran en su totalidad, estos recursos previstos permitirían al PMA proporcionar asistencia alimentaria, nutricional o de base monetaria a unos 110 millones de personas, al tiempo que también sería posible contribuir al fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios de apoyo esenciales mediante 85 operaciones en los países.
51. El plan de ejecución provisional del PMA refleja el orden de prioridades establecido para sus necesidades operacionales, teniendo en cuenta los niveles previstos de recursos disponibles y centrándose en prestar apoyo a las personas que se enfrentan a la inseguridad alimentaria más grave y en intervenciones que promuevan la resiliencia a largo plazo ante las perturbaciones. Se estima que el plan de ejecución provisional ascenderá a 7.700 millones de dólares, con los que se prestará asistencia a 94 millones de beneficiarios en todo el mundo.
52. En esta sección se ofrece un análisis detallado de las cifras de planificación del PMA para 2026, que incluye un desglose de las tres dimensiones de la intensidad de la asistencia: el costo por beneficiario, la duración de la asistencia y la idoneidad de la asistencia. Si bien el Plan Estratégico 2026-2029 se examinará y aprobará en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2025, este análisis se basa en el Marco de resultados institucionales vigente y en los efectos estratégicos del Plan Estratégico 2022-2025, con lo cual se garantiza la continuidad y se facilita la transición a la siguiente fase de la planificación estratégica del PMA.

---

<sup>23</sup> Véase el recuadro 3.1 en el [Plan de Gestión del PMA para 2025-2027](#) para obtener más información sobre las directrices de ajuste.

<sup>24</sup> Las necesidades operacionales proyectadas, que también se denominan “presupuesto del PMA”, se basan en proyecciones facilitadas por las oficinas en los países. Para más información sobre la definición y la composición del presupuesto del PMA, véase la sección V.

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



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

### Necesidades operacionales en 2026

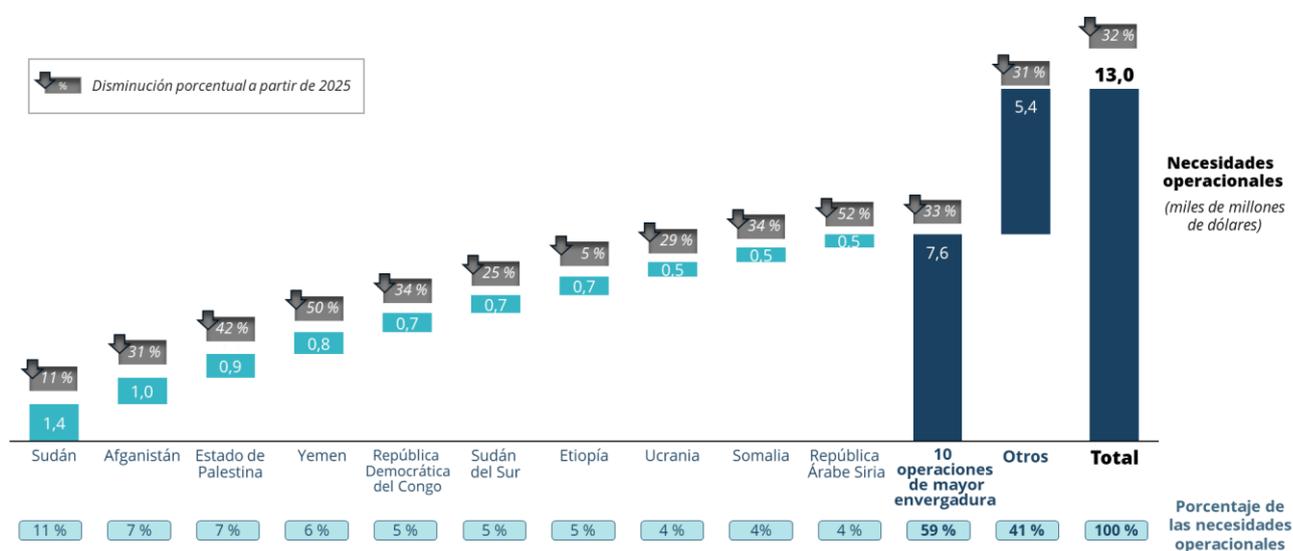
53. Las necesidades operacionales proyectadas, que representan la financiación estimada necesaria para ejecutar todas las operaciones programadas del PMA, incluyen los costos de las transferencias, los costos de ejecución, los costos de apoyo directos (CAD) y los costos de apoyo indirectos (CAI), y se basan en los presupuestos aprobados y previstos para los programas. Las estimaciones tienen en cuenta los planes estratégicos y los entornos de financiación de las oficinas en los países, así como las directrices de ajuste.
54. Con respecto a 2025, se prevé una disminución de 6.100 millones de dólares en las necesidades totales para 2026. La distribución de las necesidades operacionales entre las cinco regiones del PMA para 2026 se presenta en el cuadro 3.1. En la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, dichas necesidades se reducen en 2.700 millones de dólares, situándose en 3.600 millones de dólares. La región de África Oriental y Meridional también registra una reducción importante, de 6.500 millones de dólares en 2025 a 5.100 millones de dólares en 2026, a pesar del aumento de su proporción relativa respecto de las necesidades operacionales totales.
55. Las reducciones en estas regiones se deben principalmente a los cambios previstos en las operaciones en el Estado de Palestina, el Líbano, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo y el Yemen. En el anexo VI se facilita información detallada sobre las necesidades operacionales de las distintas oficinas en los países.

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

\* Según se indica en la [Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2025-2027](#).

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

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



### **Plan de ejecución provisional para 2026**

57. 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, al tiempo que tiene en cuenta los desafíos operacionales.
58. El plan de ejecución provisional, estimado en 7.700 millones de dólares, comprende las previsiones globales de contribución para 2026, que ascienden a 6.400 millones de dólares, el uso neto de los saldos arrastrados de las contribuciones<sup>25</sup>, por un monto estimado de 1.100 millones de dólares, y las proyecciones de ingresos por concepto de prestación de servicios por el PMA bajo demanda, por valor de 200 millones de dólares<sup>26</sup>.
59. En diciembre de 2025, las oficinas en los países prepararán sus propios planes de ejecución anuales para 2026, sobre la base de las previsiones más recientes de dotación de recursos y del contexto operacional, con el fin de elaborar planes mejor fundamentados a nivel nacional.

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

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

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

61. La intervención ante crisis sigue siendo la piedra angular de las operaciones del PMA, ya que representa aproximadamente tres cuartas partes (el 74 %) tanto de las necesidades operacionales totales como del plan de ejecución provisional para 2026. En comparación con la proporción presentada en el informe de actualización de 2025 del Plan de Gestión, en el que la intervención ante crisis representaba el 75 % en ambos casos, la ligera reducción estimada para 2026 puede atribuirse a los recortes de financiación, que afectan más directamente a las actividades de emergencia del PMA, ya que las actividades no relacionadas con las emergencias suelen beneficiarse de acuerdos de financiación plurianuales. Esto es así a pesar de que las crisis recurrentes y prolongadas han agravado considerablemente la inseguridad alimentaria en varias regiones, en particular en el Estado de Palestina, Haití, Malí, el Sudán y Sudán del Sur. Estos entornos se caracterizan por el aumento de los desplazamientos de personas y de las necesidades humanitarias. Ante tales situaciones, el PMA sigue colaborando estrechamente con los Gobiernos y sus asociados con el fin de fortalecer el acceso humanitario y prestar apoyo vital a las personas más vulnerables.
62. Con sus programas de fomento de la resiliencia, el PMA está decidido a reducir las necesidades humanitarias a largo plazo mejorando la capacidad de las comunidades para absorber los efectos de las perturbaciones y recuperarse de las crisis. Casi todas las operaciones en los países en 2026 incluyen elementos de fomento de la resiliencia, que representan el 22 % de las necesidades operacionales totales y del plan de ejecución. Por ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe, el PMA ampliará sus programas centrados en el fomento de la resiliencia, al tiempo que seguirá prestando asistencia de emergencia. En Haití, la asistencia alimentaria de emergencia se complementará con comidas escolares y apoyo a los medios de vida, con miras a fortalecer los sistemas alimentarios y la protección social. El programa de comidas escolares del PMA sigue siendo la mayor red de seguridad del país.

---

<sup>25</sup> El aumento o la disminución previstos del saldo de fondos del PMA entre finales de 2025 y finales de 2026.

<sup>26</sup> La prestación de servicios acordes con los fines, las políticas y las actividades del PMA a un tercero a cambio de un pago.

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

<b>CUADRO 3.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ESFERA PRIORITARIA, 2026</b>				
<b>Esferas prioritarias</b>	<b>Necesidades operacionales</b>		<b>Plan de ejecución provisional</b>	
	<b>2026</b>	<b>Proporción del total de las necesidades operacionales en 2026</b>	<b>2026</b>	<b>Proporción del total del plan de ejecución provisional para 2026</b>
	<b>(millones de dólares)</b>	<b>(%)</b>	<b>(millones de dólares)</b>	<b>(%)</b>
Intervención ante crisis	9 592	74	5 677	74
Fomento de la resiliencia	2 933	22	1 700	22
Eliminación de las causas profundas	518	4	323	4
<b>Total</b>	<b>13 043</b>	<b>100</b>	<b>7 700</b>	<b>100</b>

### **Análisis por efecto estratégico**

64. El Plan Estratégico del PMA se centra en poner fin al hambre, alcanzar la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y fortalecer la resiliencia ante las perturbaciones. Así queda recogido en las prioridades establecidas por el PMA para las actividades correspondientes a los efectos estratégicos 1, 2 y 3, que en conjunto constituyen el 90 % del plan de ejecución provisional para 2026.
65. En lo que respecta a los efectos estratégicos 4 y 5, que representan el 10 % del plan de ejecución provisional para 2026, el PMA se vale de sus competencias especializadas para proporcionar apoyo a los Gobiernos y a los actores humanitarios y de desarrollo.
66. La mayor parte de las necesidades operacionales (el 69 %) y del plan de ejecución provisional (el 68 %) se destina a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes con arreglo al efecto estratégico 1. Para ello, el PMA suele recurrir a transferencias

de recursos no condicionadas con el fin de combatir la inseguridad alimentaria más grave. Se prevé que dos tercios de esa asistencia se destinen a operaciones en las regiones de África Oriental y Meridional y de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental.

<b>CUADRO 3.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR EFECTO ESTRATÉGICO, 2026</b>				
<b>Efectos estratégicos</b>	<b>Necesidades operacionales</b>		<b>Plan de ejecución provisional</b>	
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(%)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(%)</i>
1. Las personas están en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales urgentes.	9 045	69	5 234	68
2. Las personas obtienen mejores resultados en materia de nutrición, salud y educación.	1 687	13	974	13
3. Las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles.	1 201	9	688	9
4. Se han fortalecido los programas y sistemas nacionales.	397	3	248	3
5. Los actores humanitarios y de desarrollo son más eficientes y eficaces.	713	6	556	7
<b>Total</b>	<b>13 043</b>	<b>100</b>	<b>7 700</b>	<b>100</b>

#### **Indicadores programáticos centralizados para el Plan Estratégico 2026-2029**

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

Como en los ciclos anteriores del Plan Estratégico, también se establecerán metas para los productos y las prioridades transversales. Estas metas permitirán presentar información fiable y coherente en el Informe Anual de las Realizaciones, y facilitarán la rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva del PMA, los donantes y otras partes interesadas clave.

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

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

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

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

### *Costos de las transferencias*

#### *Transferencias de alimentos*

68. En 2026, la asistencia alimentaria en especie seguirá siendo la principal modalidad de transferencia, ya que representará el 46 % de las necesidades operacionales previstas y el 47 % del plan de ejecución provisional. Los costos de la asistencia alimentaria en especie incluyen el valor de los alimentos recibidos por el beneficiario, junto con los costos de las transferencias, tales como los costos de transporte, almacenamiento y gestión de la cadena de suministro. El aumento general de los precios de los alimentos observado en 2025<sup>27</sup> podría continuar en 2026 y afectar negativamente el costo por tonelada para el PMA. Aunque los precios internacionales de los cereales y el azúcar han disminuido en comparación con 2024, estas reducciones se ven contrarrestadas por el alza de los precios de la carne y los aceites vegetales. A mediados de 2025, en 18 países donde el PMA ejecutaba operaciones se había registrado una inflación de los precios de los alimentos de al menos un 15 % interanual, y en el Estado de Palestina, el Sudán, Sudán del Sur y Zimbabwe la inflación había superado el 100 %<sup>28</sup>. Se prevé que los mercados locales y regionales suministren el 40 % del volumen total de alimentos, y que los cereales y las

<sup>27</sup> FAO. *Índice de precios de los alimentos de la FAO (julio de 2025)*.

<sup>28</sup> PMA. 2025. *Prices & Currencies. Monthly Update – 2025 July*.

legumbres secas representen casi el 80 % del total de las compras previstas con arreglo a las necesidades operacionales previstas.

69. El PMA seguirá ejecutando su proyecto de seguimiento y rastreo para aumentar la visibilidad, la precisión y la eficiencia de las cadenas de suministro en todos los movimientos de productos alimenticios, cupones y artículos no alimentarios, desde la adquisición hasta la distribución, basándose en un sólido sistema de gestión de la identidad. Aprovechando las tecnologías digitales ya existentes para la gestión y el seguimiento de las transferencias de base monetaria (TBM), el PMA seguirá digitalizando la entrega de alimentos en especie mediante un sistema de verificación integral, al tiempo que implantará una solución de gestión de las existencias para los asociados cooperantes y una herramienta de trazabilidad en los almacenes en 2026.
70. Además, el PMA seguirá invirtiendo en la planificación y optimización de las cadenas de suministro mediante sus herramientas digitales avanzadas, como SCOUT, PRISMA, Route The Meal y Optimus, que en 2024 permitieron ahorrar 3,2 millones de dólares, reducir en un 37 % las compras fuera de temporada en África Occidental, disminuir las emisiones de dióxido de carbono y ahorrar más de 10.000 horas de trabajo gracias a la automatización. Se prevé que la herramienta SCOUT, que produce planes optimizados de las cadenas de suministro a escala mundial y regional para orientar las decisiones de compra y preposicionamiento de las reservas institucionales —por medio del Mecanismo de gestión global de los productos—, genere aproximadamente 20 millones de dólares en ahorros anuales tras su plena aplicación a mediados o finales de 2027. Estas estimaciones se basan en las ganancias obtenidas durante el proyecto piloto de 2024 y guardan estrecha relación con la escala de las operaciones de asistencia alimentaria en especie del PMA.

#### *Transferencias de base monetaria y cupones para productos*

71. Las TBM ofrecen a las personas formas flexibles de satisfacer sus necesidades alimentarias, nutricionales y otras necesidades básicas mediante efectivo o cupones de un valor determinado. La política en materia de transferencias monetarias, aprobada por la Junta en 2023, ofrece al PMA los medios para maximizar el impacto de las TBM, especialmente canalizando las transferencias a las mujeres y a las cuentas propias de los beneficiarios.
72. El PMA está optimizando su colaboración con los proveedores de servicios financieros, mejorando las opciones de entrega y fomentando la inclusión financiera digital. Asimismo, está ampliando su sólido Marco de garantía de la asistencia monetaria para abarcar también las transferencias en especie, aprovechando las tecnologías existentes para las TBM a fin de digitalizar la entrega de alimentos, mejorar la eficiencia y reforzar la transparencia.
73. Las necesidades operacionales para 2026 indican que las TBM y los cupones para productos representan el 40 % de los costos totales de las transferencias. Se prevé que el valor diario medio de las transferencias recibidas por los beneficiarios disminuya ligeramente, pasando de 0,43 dólares en 2025 a 0,42 dólares en 2026<sup>29</sup>. Según el plan de ejecución provisional, las TBM y los cupones para productos representarán un porcentaje ligeramente inferior (el 36 %) de los costos de las transferencias en 2026. La elección de las TBM como modalidad depende de varios factores, en particular del entorno operacional. Por ejemplo, en Jordania más del 90 % de la asistencia prevista por el PMA se proporciona mediante efectivo y cupones de un valor determinado, ya que el país cuenta con mercados locales sólidos, sistemas financieros fiables y una infraestructura digital que permite brindar asistencia de forma segura y eficiente.

---

<sup>29</sup> El valor de las transferencias no incluye ni los costos de transferencia ni los costos conexos necesarios para la prestación de la asistencia. En el anexo VI.2 se ofrece más información a este respecto.

74. El PMA sigue utilizando los cupones para productos cuando resultan ser la modalidad de transferencia más eficaz, como en la República Bolivariana de Venezuela y la República de Moldova, donde las limitaciones de los mercados, los riesgos relacionados con la inflación y las deficiencias de la infraestructura financiera hacen que los cupones sean el medio más fiable y controlado para garantizar el acceso de los beneficiarios a los bienes esenciales. En 2026, las necesidades operacionales relativas a los cupones para productos, que representan el 3 % del total de las transferencias, han aumentado en un 23 % con respecto a 2025, debido a la introducción y expansión de este tipo de cupones en la intervención de emergencia en el Sudán y en otras operaciones.

#### *Fortalecimiento de las capacidades*

75. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades abarcan una amplia gama de actividades destinadas a fomentar las competencias y los conocimientos en los hogares, comunidades e instituciones. Estas actividades suelen incluir iniciativas de intercambio de información, sensibilización, capacitación y educación que se llevan a cabo mediante intervenciones sectoriales o intersectoriales. También pueden incluir el suministro de herramientas y equipos esenciales, la supervisión técnica y el apoyo de ingeniería, en particular en el marco de iniciativas de creación de activos y mejora de los medios de vida.
76. El fortalecimiento de las capacidades se ha convertido en un elemento cada vez más destacado de la respuesta operacional del PMA, con una asignación de 572 millones de dólares, lo que representa el 9 % del total de las transferencias previstas en el plan de ejecución provisional para 2026.

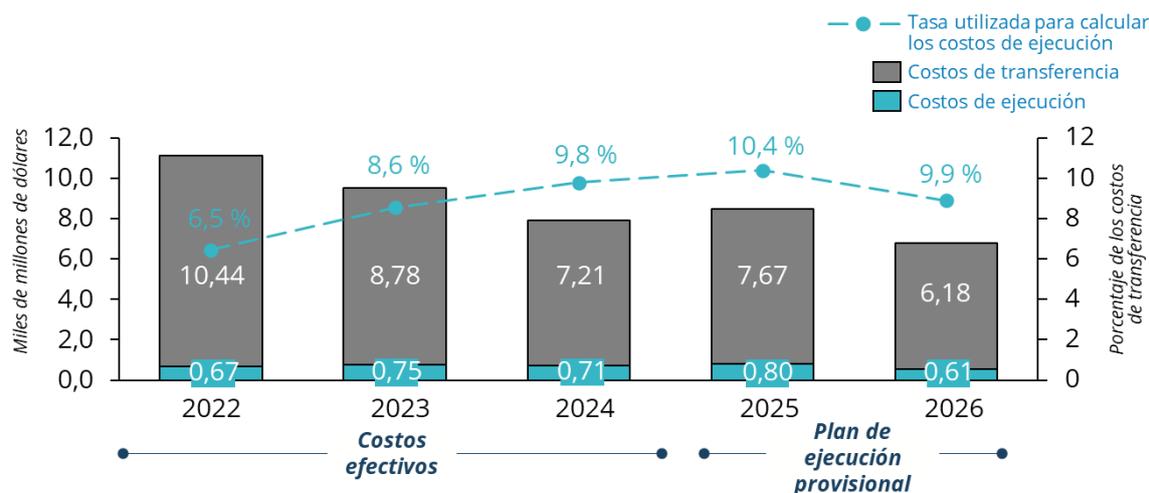
#### *Prestación de servicios*

77. Los servicios que el PMA presta en virtud de su mandato ofrecen un apoyo operacional fundamental que permite al sistema humanitario funcionar con eficacia, especialmente en situaciones de emergencia. El Programa desempeña una función destacada en la prestación de servicios clave, entre los que se incluyen el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), el módulo mundial de acción agrupada de logística y el módulo de telecomunicaciones de emergencia, que en conjunto garantizan la coordinación de los servicios de transporte, logística y comunicaciones para los actores humanitarios. En el plan de ejecución provisional, los servicios previstos en el mandato del PMA representan el 64 % de la modalidad de prestación de servicios, y solo el UNHAS representa el 51 %. El PMA gestiona el UNHAS desde hace más de 20 años, lo que le ha permitido facilitar el transporte a más de 400 destinos remotos y de difícil acceso en todo el mundo, entre ellos Burkina Faso, Haití, Madagascar y el Sudán.
78. En 2026, los servicios bajo demanda representarán una gran parte de las operaciones de prestación de servicios del PMA, ya que supondrán el 36 % de los recursos asignados a esta modalidad en el plan de ejecución provisional. Asimismo, se prevé que la prestación de servicios relacionados con la compra de alimentos y el uso de las TBM mantenga su tendencia al alza, impulsada por las solicitudes de los Gobiernos.
79. Debido a la persistencia de las restricciones financieras y a la búsqueda de una mayor eficiencia operacional en todo el sector humanitario, los esfuerzos de otras organizaciones por reducir sus costos podrían generar una creciente demanda de las competencias especializadas del PMA.

## Costos de ejecución

80. Los costos de ejecución son los que pueden atribuirse directamente al apoyo a la ejecución de las actividades programáticas. Representan la mayor parte de los costos en que incurren las oficinas sobre el terreno y de zona, e incluyen los correspondientes al personal que gestiona o participa directamente en la ejecución de una actividad. Estos costos pueden ser contraídos directamente por el PMA o indirectamente por conducto de sus asociados cooperantes. Las categorías comunes de los costos de ejecución incluyen los relacionados con:
- los insumos no alimentarios y los activos esenciales para la ejecución de las actividades;
  - las evaluaciones específicas de las distintas actividades;
  - la gestión y realización de evaluaciones descentralizadas de una actividad concreta;
  - los procesos de seguimiento y examen rutinarios o especiales que permiten seguir los progresos y presentar informes sobre las realizaciones de las actividades, y
  - los sistemas de selección de beneficiarios, registro y mantenimiento, así como los mecanismos de retroalimentación, para las bases de datos de gestión de la identidad, entre ellas la plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE).
81. El PMA está decidido a apoyar la ejecución de los PEP a nivel de actividades, entre otras cosas mediante rigurosas actividades de evaluación, selección de beneficiarios y seguimiento, como se indica en el plan global de ofrecimiento de garantías. En conjunto, las oficinas en los países han presupuestado para dichas actividades 209 millones de dólares en el plan de ejecución para 2025, lo que representa el 2,2 % del total. El PMA seguirá protegiendo esas actividades, fortaleciendo la supervisión regional y apoyando a las oficinas en los países mediante una labor de capacitación y divulgación destinada a mejorar la comprensión del proceso presupuestario relativo a la evaluación, la selección de beneficiarios y el seguimiento, haciendo especial hincapié en el cumplimiento de los requisitos mínimos en materia de seguimiento.
82. En la figura 3.3 puede verse la evolución histórica de los costos de ejecución y su cálculo como porcentaje de los costos totales de las transferencias, desde 2022. En 2026, se prevé que los costos de ejecución disminuyan a 611 millones de dólares en el plan de ejecución provisional, en consonancia con los menores niveles de transferencia previstos. Este descenso puede atribuirse a algunas de las operaciones de mayor envergadura del PMA y es consecuencia de la reducción de algunas actividades en el Yemen y el Afganistán, la disminución de la asistencia en los distritos más críticos de Mozambique y las limitaciones generales que obstaculizan la ejecución de las operaciones en Kenya. Si las perspectivas en materia de recursos siguen empeorando, las oficinas en los países correrán el riesgo de no poder financiar actividades fundamentales ni garantizar la ejecución de programas de calidad.

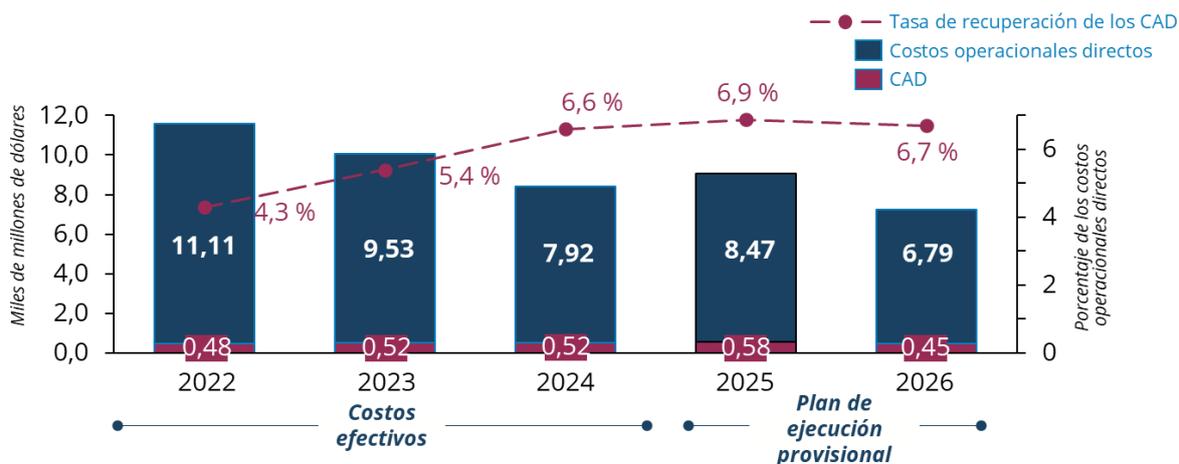
**Figura 3.3: Costos de ejecución como porcentaje de los costos de transferencia, 2022-2026**



### Costos de apoyo directos

83. Los CAD son los costos en el país que se gestionan a nivel nacional y que respaldan múltiples actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas. Estos costos son propios de la presencia del PMA en un país, pero también dependen de la magnitud de las actividades que se llevan a cabo en él. Entre otros ejemplos, cabe mencionar los costos de gestión de la oficina en el país, como los relativos a los puestos de director adjunto en el país y jefe de dependencia; la administración de recursos humanos, finanzas, adquisiciones y comunicaciones en la oficina en el país; el alquiler; las valoraciones previas y evaluaciones que no guardan relación directa con una actividad en particular, y la seguridad.
84. Como se indica en el plan de ejecución provisional, se prevé que los CAD disminuyan en un 22 %, pasando de 582 millones de dólares en 2025 a 452 millones de dólares en 2026. Esta reducción se debe a la disminución general de los recursos y es reflejo de la continuación e intensificación de las medidas de ahorro emprendidas por las oficinas en los países en 2025, aunque se prevé que la mayoría de los ajustes se realicen en 2026. Asimismo, refleja la diligencia de las oficinas en los países a la hora de asignar los recursos de manera más eficaz, orientando los esfuerzos y los gastos hacia las actividades básicas que generan el mayor impacto para los beneficiarios.
85. Debido a las restricciones de financiación, muchas oficinas en los países están llevando a cabo una reestructuración estratégica de sus funciones de apoyo, lo que incluye el cierre o la fusión de algunas oficinas, la reducción de personal y la racionalización de las operaciones. Otras medidas encaminadas a reducir los costos fijos y los gastos de funcionamiento son las relacionadas con la eficiencia energética y la optimización de la infraestructura.

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



\* Excluidos los CAD y los CAI.

### Costos de apoyo indirectos

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

### 3.3 Intensidad de la asistencia<sup>30</sup>

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

88. Así pues, las necesidades operacionales previstas para 2026 permitirían al PMA prestar asistencia a unos 110 millones de beneficiarios. El costo estimado por beneficiario utilizado en el plan de ejecución provisional representa una hipótesis de ejecución que incluye supuestos sobre la asignación de prioridades de las oficinas en los países en cuanto al número de beneficiarios previstos, la duración de la asistencia y la cuantía de las transferencias, a fin de optimizar el uso de los recursos. Con arreglo a esta hipótesis, el PMA podrá prestar asistencia a unos 94 millones de beneficiarios, es decir, un 15 % menos que con respecto a las necesidades operacionales. En el cuadro 3.5 se indica que, para 2026, el costo medio anual por beneficiario<sup>31</sup> se estima en 89 dólares en el caso de las necesidades operacionales y en 63 dólares en el del plan de ejecución provisional, lo que representa una reducción del 29 % con respecto a las necesidades operacionales debido a las perspectivas de financiación reducidas. Esta disminución del costo anual por beneficiario significa que se realizarán transferencias diarias más pequeñas durante un período más corto para un número reducido de beneficiarios.

<sup>30</sup> La intensidad de la asistencia es la duración de la asistencia prestada a un solo beneficiario y el valor de la asistencia prestada diariamente (en gramos, kilocalorías o cantidad de dinero) con respecto al número de beneficiarios atendidos.

<sup>31</sup> Además del valor y el costo de la transferencia, el costo total por beneficiario incluye todos los costos relacionados con la ejecución y el apoyo directo e indirecto.

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

<b>CUADRO 3.5: COSTO ANUAL POR BENEFICIARIO SEGÚN LAS NECESIDADES OPERACIONALES Y EL PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL, 2026</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Necesidades operacionales</b>	<b>Plan de ejecución provisional</b>
Valor en dólares*	13 000 millones	7 700 millones
Número de beneficiarios según las proyecciones	110 millones	94 millones
Costo anual por beneficiario	89 dólares	63 dólares

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

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

### **3.4 Prioridades transversales**

91. El PMA está fortaleciendo la incorporación sistemática de las prioridades transversales con el fin de mejorar la calidad y el impacto de sus programas, así como la rendición de cuentas de su ejecución. Al situar a las personas afectadas, en particular a las más vulnerables, en el centro de este enfoque, el Programa aspira a mejorar los efectos para los beneficiarios mediante la integración de dichas prioridades en el diseño, la ejecución y el seguimiento de los programas, así como en la presentación de informes sobre las realizaciones.
92. El PMA intensificará la *integración de la nutrición* en todas sus operaciones. Las oficinas en los países recibirán apoyo para cumplir con las normas relativas a la elaboración de programas que integren la dimensión nutricional, y herramientas como el sistema de alerta institucional y HungerMapLive incorporarán análisis nutricionales. La nutrición se integrará en las directrices humanitarias y las estrategias de protección social, con lo que se contribuirá a lograr la idoneidad nutricional y a promover dietas saludables y asequibles.
93. El PMA hará especial hincapié en el *empoderamiento de las mujeres y las niñas y en la promoción de la igualdad*. En consonancia con su política de localización, dará prioridad a las asociaciones con organizaciones dirigidas por mujeres y organizaciones de defensa de los derechos de la mujer, promoverá la inclusión financiera y la igualdad de acceso a los recursos y a las funciones de toma de decisiones, y abordará las causas profundas de la desigualdad. Gracias al Marco de rendición de cuentas de los resultados, se podrá hacer un seguimiento de los compromisos relacionados con las cuestiones de género y calcular su costo.
94. *El PMA seguirá otorgando una importancia primordial a la protección en todas sus operaciones.* Con la orientación del Plan Estratégico y la política de protección y rendición de cuentas, el PMA se esforzará por ejecutar programas seguros e inclusivos y garantizar la rendición de cuentas al respecto mediante una mayor colaboración con los actores locales que se ocupan de la protección, la prestación de apoyo técnico y la gestión de riesgos, y la colaboración

interinstitucional, al tiempo que mitigará los riesgos que plantean las limitaciones de financiación y de personal.

95. Con objeto de promover la *sostenibilidad ambiental*, el PMA fortalecerá su capacidad para aplicar el marco de sostenibilidad ambiental y social, prestará apoyo a las oficinas en los países en la gestión de los riesgos ambientales y revisará su política en materia de medio ambiente y sus sistemas de gobernanza. Esta labor incluirá la mejora de la supervisión, la obtención de financiación sostenible y la adaptación de los enfoques a las intervenciones en casos de emergencia.

#### **Prioridades transversales incluidas en el Plan Estratégico 2026-2029**

Tras la aprobación del Plan Estratégico 2026-2029, las oficinas en los países comenzarán a integrar las prioridades transversales actualizadas en sus PEP. En virtud del nuevo plan, el PMA ampliará sus prioridades transversales de cuatro a seis, como se indica a continuación:

- favorecer una buena nutrición y una alimentación saludable;
- empoderar a las mujeres y las niñas y promover la igualdad;
- asegurar la protección y la rendición de cuentas a las personas afectadas;
- integrar la sostenibilidad ambiental;
- incorporar sistemáticamente los principios humanitarios y la sensibilidad a los conflictos (*nueva prioridad*), y
- promover la localización y el ofrecimiento de garantías (*nueva prioridad*).

Las dos nuevas prioridades ponen de relieve el compromiso del PMA de elaborar programas y actividades en colaboración con las comunidades a las que ofrece asistencia, al tiempo que mejora la eficacia y la rendición de cuentas de dicha asistencia. En particular, la incorporación de los principios humanitarios y la sensibilidad a los conflictos refleja el reconocimiento por parte del PMA de la creciente complejidad de los entornos operacionales en los que trabaja, así como la necesidad de garantizar que la asistencia se preste conforme a los principios, en función del contexto y teniendo en cuenta los conflictos.

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

### 4.1 Sinopsis

96. El presupuesto del PMA propuesto para 2026 es de 13.000 millones de dólares, cifra que representa el total de los costos operacionales y de apoyo de los presupuestos anuales proyectados de los PEP.
97. En el presupuesto del PMA están comprendidas actividades gestionadas por la Sede mundial que apoyan directa e indirectamente las operaciones y las actividades de representación del PMA en las oficinas en los países. Además, algunas de las actividades gestionadas por la Sede mundial se orientan a apoyar actividades extrapresupuestarias financiadas con fondos fiduciarios y cuentas especiales. En estas actividades, que se denominan “apoyo a los programas y operaciones institucionales”, se prevé que los costos se reduzcan un 14 % respecto de 2025.
98. El mayor componente del apoyo a los programas y operaciones institucionales es el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), con el que se sufragan las actividades indirectas más importantes del PMA para respaldar las operaciones y cumplir sus obligaciones en materia de gobernanza y responsabilidades fiduciarias. A la luz del plan de ejecución provisional —de 7.700 millones de dólares en 2026—, el presupuesto AAP propuesto es de 380 millones de dólares, lo cual representa una reducción del 21 % respecto del presupuesto AAP aprobado para 2025.
99. Teniendo en cuenta los saldos disponibles en las reservas y la parte no asignada del Fondo General, el PMA propone unas asignaciones estratégicas de 170 millones de dólares. Estas asignaciones son conformes con las prioridades establecidas en las operaciones en los países, el deber de protección de sus empleados, la diversificación de las fuentes de financiación y unas operaciones institucionales eficientes.
100. El apoyo a los programas y las operaciones institucionales se organizan en tres categorías: actividades básicas, actividades directas y otros servicios. Las actividades básicas son esenciales para la aplicación eficiente y eficaz del plan de ejecución anual del PMA y el cumplimiento de las obligaciones institucionales, e incluyen actividades diarias recurrentes e inversiones extraordinarias. Las actividades directas son las que pueden relacionarse directamente con operaciones u otras actividades por medio de factores de costos, como el número de empleados o el volumen de productos. El presupuesto para las actividades básicas y las actividades directas está estrechamente relacionado con el nivel proyectado de ejecución operacional. En “otros servicios” se incluye la organización de los servicios administrativos y de gestión para entidades ajenas al PMA, como la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos y el nuevo Acelerador del Impacto de las Comidas Escolares de la Coalición para las Comidas Escolares.

**CUADRO 4.1: PRESUPUESTO DEL PMA, PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL Y APOYO A LOS PROGRAMAS Y OPERACIONES INSTITUCIONALES, 2025 Y 2026 (millones de dólares)**

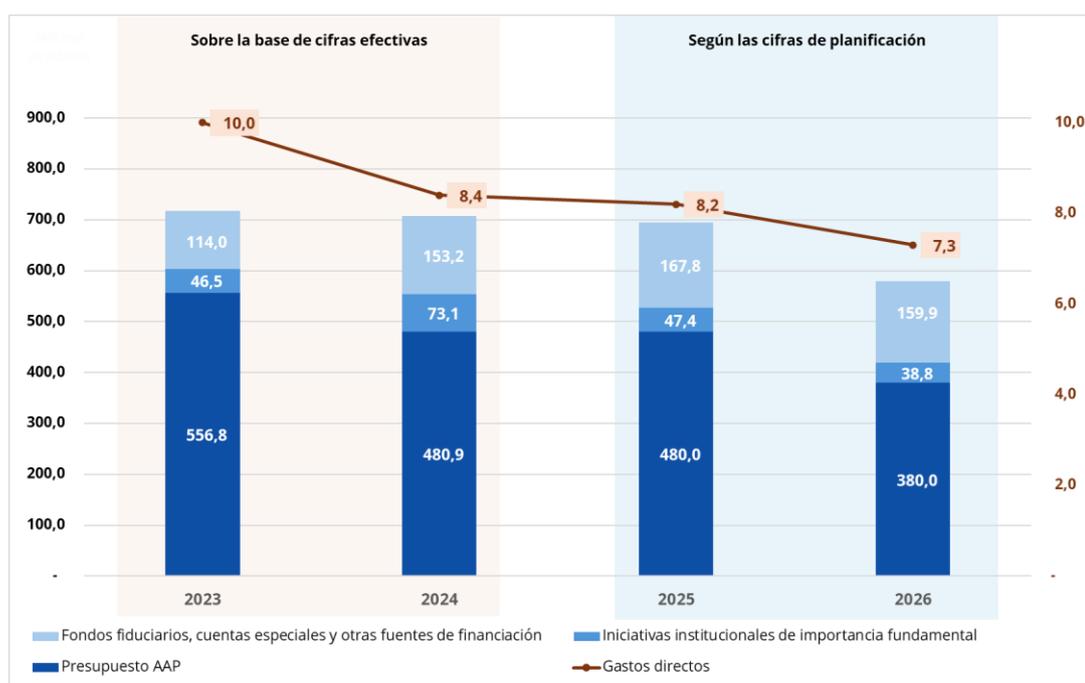
Año	Presupuesto del PMA	Plan de ejecución provisional	Valor de referencia				Actividades directas	Otros servicios
			Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación	Total		
2026	13 043	7 700	380,0	38,8	159,9	578,7	114,5	39,8
2025*	16 890	8 800	480,0	47,4	167,8	695,2	134,6	27,3

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

### Presupuesto básico y reducciones de plantilla

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

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



102. El presupuesto básico no ha dejado de disminuir desde 2023, debido a la reducción de la financiación con cargo al presupuesto AAP, que constituye la mayor partida del presupuesto básico. El descenso de 100 millones de dólares en el presupuesto AAP en 2025 con respecto a 2026 refleja la reorganización estructural del PMA y el hincapié constante en la contención de costos. El gasto previsto en iniciativas institucionales de importancia fundamental disminuirá 8,6 millones de dólares: habrá menos iniciativas y se prestará especial atención a las inversiones que favorezcan futuros ahorros de costos. Los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y otras fuentes de financiación presentan una disminución relativamente modesta de 7,8 millones de dólares (equivalente al 5 %); en este contexto, el interés de los donantes por los programas de acción climática y fomento de la resiliencia compensa en parte las disminuciones en las cuentas especiales a causa de la reducción prevista del

volumen de los servicios y de las actividades que el PMA proporciona a sus propias oficinas y a otras entidades de las Naciones Unidas.

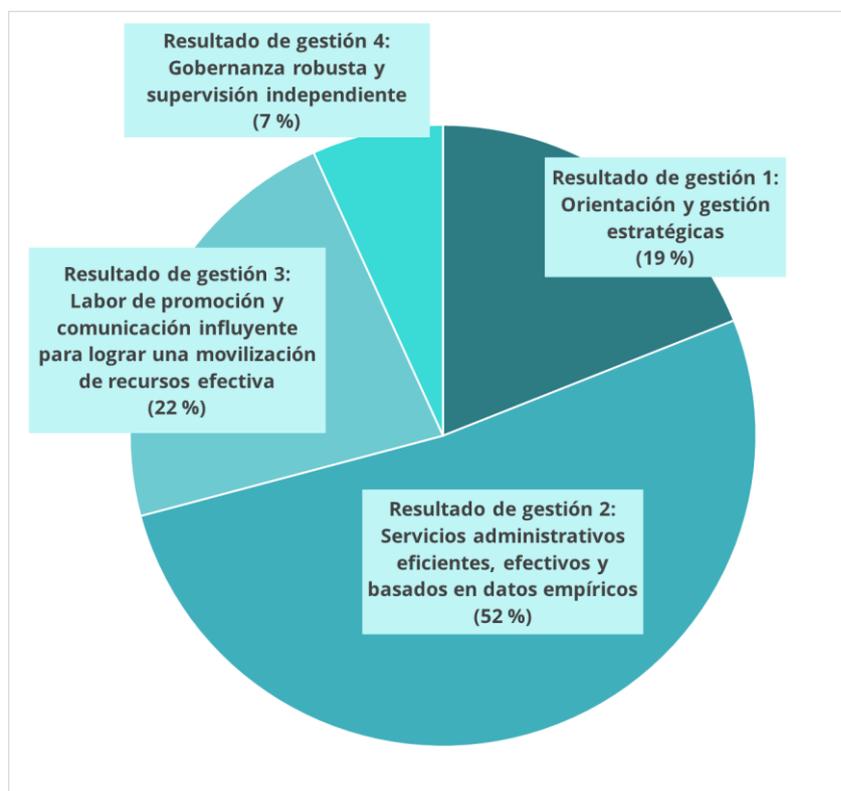
103. La reducción del presupuesto básico entre 2025 y 2026 va acompañada de una reducción del 18 % del número de empleados financiados mediante este presupuesto. Puesto que, dentro del presupuesto básico, el presupuesto AAP es la mayor fuente de financiación y se utiliza sobre todo para sufragar actividades básicas recurrentes, la proporción de puestos de plazo fijo costeados con cargo a ese presupuesto permanecerá relativamente estable, de acuerdo con la naturaleza a largo plazo de dichas actividades. Además de los puestos financiados con el presupuesto AAP, el presupuesto básico incluye asimismo los puestos financiados con los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Estas fuentes de financiación normalmente sufragan actividades basadas en proyectos o de carácter temporal, por lo que suelen recurrir en mayor medida a contratos de breve duración. De cara a 2026 se espera que el número de puestos de plazo fijo financiados con cargo a los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y las iniciativas institucionales de importancia fundamental se reduzca considerablemente más que el número de puestos de breve duración, que se mantendrá relativamente estable. Ello refleja la necesidad de una dotación de personal flexible que se adapte a la duración y el alcance de las iniciativas financiadas con fondos externos.
104. En 2026, el 37 % de los empleados financiados con el presupuesto básico trabajará en oficinas regionales, centros de servicios comunes y oficinas en los países. El establecimiento de prioridades de capacidad de personal en zonas próximas a las operaciones es un principio esencial de la estrategia del PMA en materia de dotación de personal. La agrupación de funciones en los equipos mundiales y el aumento previsto de la proporción de puestos de plazo fijo en la Sede mundial garantizarán la continuidad de las actividades de apoyo a la misión del Programa y reflejan un equilibrio estratégico entre la necesidad de estar próximos a las operaciones y la de contar con orientaciones normativas y servicios mundiales eficientes. **Resultados de gestión y principios presupuestarios**
105. El proyecto de Plan Estratégico 2026-2029 ha servido de base para elaborar el Plan de Gestión 2026-2028, especialmente en lo relativo a sus actividades básicas. Al actualizar el Marco de resultados institucionales para complementar el nuevo Plan Estratégico, el PMA ha aprovechado la ocasión para mejorar la gestión de las actividades básicas con arreglo a los resultados agrupando los marcos presupuestario y de resultados en un marco único en el que se adopta un enfoque de vinculación de los recursos con el logro de resultados. En el nuevo marco, los sectores de consignación se alinean con los resultados de gestión, se prevén productos acompañados de indicadores clave de las realizaciones para cada resultado de gestión y se incorporan los factores catalizadores del Plan Estratégico y sus respectivos indicadores clave de las realizaciones (véase el anexo I).

**Figura 4.2: Factores catalizadores del Plan Estratégico y línea de mira de los resultados de gestión**



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

**Figura 4.3: Presupuesto básico por resultado de gestión**



107. La distribución del presupuesto básico entre los resultados de gestión (figura 4.3) refleja el grado de esfuerzo y las asignaciones presupuestarias necesarias para alcanzar las metas de cada resultado:
- La máxima prioridad del PMA y la mayor esfera presupuestaria es el resultado de gestión 2 (“servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), que garantiza que el Programa cuente con las capacidades operacionales, los sistemas y la infraestructura necesarios para prestar asistencia de manera eficiente, rindiendo cuentas y a gran escala. Representa el 52 % del presupuesto básico total y abarca la coordinación de emergencias —que permite al PMA dirigir las intervenciones ante crisis gracias a los módulos mundiales de acción agrupada y las herramientas de intervención rápida— y servicios de la cadena de suministro —que facilitan el movimiento de mercancías oportuno y eficaz en función de los costos, y una logística humanitaria coordinada—.
  - El resultado de gestión 3 (“labor de promoción y comunicación influyente para lograr una movilización de recursos efectiva”), que representa el 22 % del presupuesto básico, posiciona al PMA como entidad de confianza con alcance mundial en cuestiones relativas al hambre y la seguridad alimentaria, y refuerza su capacidad para forjar las asociaciones y obtener los recursos que precisa para cumplir con su mandato.
  - El 19 % del presupuesto básico está asignado al resultado de gestión 1 (“orientación y gestión estratégicas”), que garantiza que el PMA opere como organización estratégicamente orientada, bien gestionada y responsable, capaz de cumplir su misión humanitaria a través de una actuación asentada en principios y basada en los resultados previstos.
  - El resultado de gestión 4 (“gobernanza robusta y supervisión independiente”), que salvaguarda la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas de las operaciones del PMA mediante una gobernanza robusta y una supervisión independiente, representa el 7 % del presupuesto básico.
108. En respuesta al contexto de limitación de recursos, el equipo directivo del PMA estableció los principios siguientes, que condicionan los costos recurrentes y las inversiones extraordinarias en el presupuesto básico para 2026:
- a) mantener las actividades esenciales con vistas a cumplir las obligaciones de gobernanza y apoyo a las operaciones, al tiempo que se garantiza que el nivel del trabajo se ajuste al nivel de la actividad operacional y a las dimensiones de la organización;
  - b) aprovechar las medidas orientadas a aumentar la eficiencia y reducir los costos para contener los costos indirectos y dar prioridad a los recursos para las operaciones en primera línea;
  - c) racionalizar las estructuras y procesos de gestión en la Sede mundial;
  - d) asignar prioridad a las cuestiones relativas a la capacidad en las zonas geográficas más próximas a las operaciones del PMA;
  - e) diversificar y ampliar la base de dotación de recursos.
109. La planificación para 2026 estuvo marcada por la puesta en marcha de un proceso de planificación descendente y un proceso de presupuestación ascendente. Los departamentos planificaron sus correspondientes resultados, actividades e indicadores clave de las realizaciones dentro del marco de los resultados de gestión, guiándose por los principios de presupuestación. A continuación, fueron las direcciones las que planificaron

sus resultados, actividades e indicadores clave de las realizaciones, en conexión con los de los departamentos. A ello siguió el proceso de presupuestación, que comenzó a nivel de las direcciones, se agrupó por departamentos y concluyó con los resultados de gestión. A través de este proceso, los presupuestos por actividades se conectan con los resultados de gestión en la jerarquía organizacional, con lo que se aumenta la transparencia de la presupuestación y se rinden cuentas de los resultados a nivel de departamentos.

### Información actualizada sobre la reorganización interna e hitos para 2026

110. En agosto de 2023, la Directora Ejecutiva, reconociendo la necesidad de una organización más ágil e integrada, puso en marcha un examen interno de la estructura orgánica del PMA, en el que se estudió cómo debía evolucionar este último para abordar con mayor eficacia los desafíos a los que se enfrentaban las operaciones y adaptarse a la nueva realidad caracterizada por el aumento de las necesidades humanitarias. El objetivo consistía en fortalecer la colaboración en todo el Programa, racionalizar las actividades y centrarse en las operaciones y los empleados sobre el terreno. La reorganización iba encaminada a readaptar las estructuras de la Sede del PMA a las prioridades estratégicas de la Directora Ejecutiva en cuanto al fortalecimiento del deber de cuidado para con el personal, la promoción de la innovación y la digitalización, el logro de una colaboración de gran impacto con el sector privado y la mejora del apoyo a las oficinas en los países.
111. Unos meses más tarde, cuando el panorama de financiación mostró signos de notable descenso, el PMA pausó la contratación de empleados como primer paso para contener los costos.
112. En 2023 y 2024, el examen de la estructura orgánica se centró en la Sede de Roma: el resultado fue una nueva estructura y una reducción del 25 % del número de departamentos y direcciones. En 2025 se aplicó el modelo de "Sede mundial única" para eliminar duplicaciones y burocracia y fomentar la colaboración, la eficiencia y la rendición de cuentas; los demás cambios deberán estar introducidos el 1 de enero de 2026 a más tardar.

**Figura 4.4: Cronología resumida del proceso de adaptación estructural,**



113. El 1 de mayo de 2025 se habían alcanzado los siguientes hitos:
- A. *Aplicación del Marco de rendición de cuentas sobre la gestión:* este marco establece una cadena de mando clara, la rendición de cuentas del personal directivo, la definición de las funciones, y sistemas de apoyo. Estos son algunos de los cambios de responsabilidades: shift
    - el Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones supervisa ahora a todos los directores en los países con la ayuda de los directores regionales y los subdirectores ejecutivos, y
    - la función de los directores regionales se centra en la coordinación a nivel regional, la preparación, las asociaciones y la representación, y cuenta con el apoyo de equipos específicos más pequeños en las oficinas regionales.
  - B. *Transición al modelo de Sede mundial única:* el PMA ha pasado a una estructura institucional de dos niveles al fusionar la Sede de Roma y los despachos regionales en una Sede mundial unificada. En virtud de este cambio, los directores regionales han quedado incorporados a la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y cuentan con el apoyo de equipos más pequeños acordes con sus responsabilidades, ahora mejor definidas. Equipos técnicos que antes pertenecían a los despachos regionales se han fusionado con sus homólogos de la Sede para formar equipos funcionales mundiales, que operan bajo la dirección unificada de los directores funcionales. Estos equipos ofrecen a las oficinas en los países un apoyo integral e independiente de la ubicación, lo que garantiza una asistencia oportuna y coherente.
  - C. *Reajuste estructural regional:* las oficinas regionales actúan ahora como nodos geográficos que acogen las oficinas de los directores regionales y los equipos funcionales adscritos. La oficina regional de Johannesburgo se irá desmantelando gradualmente hasta finales de 2025 y se fusionará con la oficina regional de Nairobi para dar apoyo a las oficinas en los países de la región de África Oriental y Meridional.
114. Desde el 1 de mayo, el trabajo se ha dedicado principalmente a formular los planes de integración y reestructuración encaminados a alcanzar la meta de una Sede mejor focalizada y más ligera, centrada en las necesidades de las oficinas en los países y que cumpla los objetivos presupuestarios y de dotación de personal. La cronología para el desarrollo de esos planes es acorde con los hitos del Plan de Gestión para 2026, a fin de garantizar la coherencia y posibilitar la implementación desde el 1 de enero de 2026.
115. Para alcanzar la meta de una Sede mundial más ligera centrada en responder a las necesidades de las oficinas en los países en 2026, en el segundo semestre de 2025 se realizarán otros cambios importantes —como el establecimiento de estructuras de coordinación estratégica e interfuncional, la actualización de los protocolos para la gestión de emergencias, así como documentos y procesos normativos y de políticas— a fin de reflejar el nuevo modelo.
116. Los cambios que se espera introducir en 2026 mediante la ejecución de los planes mencionados son, entre otros, los siguientes:
- a) *Reducción de efectivos:* están realizándose considerables reducciones de la fuerza de trabajo prácticamente en todas las funciones y oficinas, con especial atención a la Sede de Roma y las oficinas regionales.
  - b) *Integración estructural:* las dependencias, direcciones y servicios están fusionándose o suprimiéndose para racionalizar el apoyo y reducir duplicaciones y niveles de mando.
  - c) *Recursos compartidos o mancomunados:* el apoyo administrativo está mancomunándose a nivel de divisiones y departamentos. Están buscándose

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

- d) *Externalización y traslado de funciones:* algunas tareas operacionales se están trasladando a centros de servicios mundiales o centros operativos regionales y se está aumentando la externalización, en particular de los servicios relativos al parque automotor, las instalaciones y la TI.
- e) *Ajustes en el modelo de fuerza de trabajo:* se están efectuando cambios en los tipos de contratos y en las modalidades de trabajo; por ejemplo, se están estudiando contratos flexibles y el uso de modelos de trabajo a distancia con vistas a reducir los costos.
- f) *Mayor colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas:* se está reforzando la colaboración con los asociados del sistema de las Naciones Unidas utilizando los servicios conjuntos, infraestructuras compartidas y acuerdos interinstitucionales orientados a fomentar la eficiencia y la participación en los costos.

#### **4.2 Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas**

- 117. Con un monto de 380 millones de dólares, el presupuesto AAP para 2026 es 100 millones de dólares inferior al establecido para 2025 en el Plan de Gestión para 2025-2027. Este presupuesto refleja la intención de la Directora Ejecutiva de seguir racionalizando, estabilizando y ajustando los gastos AAP en consonancia con la menor financiación prevista, garantizando al mismo tiempo una supervisión robusta y la prestación del apoyo al plan de ejecución provisional por valor de 7.700 millones de dólares.
- 118. La financiación del presupuesto AAP procede de la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones que se hacen al PMA, tasa que la Junta aprueba anualmente. Para 2026, la dirección propone mantener la tasa de CAI actual del 6,5 %, salvo excepciones concretas en las que se aplicará una tasa reducida del 4 %, siempre que se cumplan las condiciones aprobadas previamente por la Junta. Basándose en estas tasas, la proyección de ingresos en concepto de recuperación de los CAI para 2026 se estima en 365 millones de dólares.
- 119. Será preciso retirar 15 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar por completo el presupuesto AAP propuesto de 380 millones de dólares, cifra que sobrepasa el punto de equilibrio, que es de 365 millones de dólares. Esta retirada, que representa menos del 5 % del saldo de apertura de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2026, permite aprovechar el saldo saneado de esta cuenta y es compatible con el uso neto de los saldos de los fondos para financiar operaciones al margen de las contribuciones previstas. La financiación adicional es esencial para mantener una capacidad adecuada en esferas esenciales, como la gobernanza y la supervisión independiente, el deber de cuidado, la labor de promoción y la ciberseguridad.

#### **Ajuste del presupuesto AAP**

- 120. El presupuesto AAP se ha reducido progresivamente en consonancia con el descenso de la actividad operacional (véase la figura 4.1 en la página 30). La reducción se ha efectuado cuidadosamente para garantizar el apoyo continuado a las operaciones, para cumplir con las responsabilidades de gobernanza y supervisión y para trabajar dentro del margen de tolerancia al riesgo del PMA.
- 121. En 2025, el presupuesto AAP original se fijó en 480 millones de dólares, partiendo de los supuestos de una previsión de financiación a nivel mundial de 8.000 millones de dólares y un plan de ejecución provisional de 8.800 millones de dólares. En vista del descenso de los niveles de financiación, se aplicaron medidas de ahorro de costos para reducir el

presupuesto AAP original para 2025 un 10 % hasta llegar a un plan de utilización de 432 millones de dólares.

122. Cuando comenzó el proceso de planificación presupuestaria para 2026, el objetivo era elaborar un presupuesto administrativo AAP de equilibrio por valor de 365 millones de dólares. Para alcanzar ese nivel, en los límites máximos iniciales para los presupuestos de las direcciones y los departamentos se incorporaron unos ahorros específicos relativos a la integración de los equipos funcionales mundiales y otras medidas de contención de costos. Se esperaban reducciones presupuestarias en toda la organización, sin que ninguna dirección quedara exenta. Sin embargo, las direcciones responsables de los equipos funcionales mundiales fueron las que soportaron las mayores reducciones porcentuales.
123. Teniendo en cuenta el nivel del plan de ejecución provisional, una tasa de inflación mundial estimada del 3 %, el debilitamiento del dólar de los Estados Unidos y la mayor demanda en materia de supervisión, gobernanza, deber de cuidado y ciberseguridad, el presupuesto AAP propuesto para 2026 es de 380 millones de dólares. Esto representa una disminución del 32 % con respecto a 2023, mientras que los gastos operacionales se han reducido un 28 % en el mismo período.
124. Puede haber margen para una nueva reorganización y desduplicación en la Sede mundial que redunde en ahorros de costos; al mismo tiempo, cabe la posibilidad de que se detecten déficits de financiación a medida que se avance en la integración de la Sede mundial y se desarrolle la participación del PMA en la Iniciativa de reforma ONU80. Se hará un atento seguimiento de estas posibilidades y se confía en poder gestionarlas sin sobrepasar el presupuesto AAP de 380 millones de dólares.

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

<b>CUADRO 4.2: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR SECTOR DE CONSIGNACIÓN, 2025 Y 2026</b>				
<b>Sector de consignación del presupuesto AAP</b>			<b>Variación</b>	
	<b>2026 (millones de dólares)</b>	<b>2025* (millones de dólares)</b>	<b>(millones de dólares)</b>	<b>(%)</b>
1. Orientación y gestión estratégicas	92,8	109,5	(16,7)	(15)
2. Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos	178,8	239,2	(60,3)	(25)
3. Labor de promoción y comunicación influyente para lograr una movilización de recursos efectiva	71,1	87,2	(16,1)	(19)
4. Gobernanza robusta y supervisión independiente	37,3	44,1	(6,8)	(15)
<b>Total</b>	<b>380,0</b>	<b>480,0</b>	<b>(100,0)</b>	<b>(21)</b>

\* Se han ajustado las cifras por sector de consignación para 2025 para reflejar el cambio de tres a cuatro sectores de consignación.

125. Con el 47 % del presupuesto AAP destinado al sector de consignación 2 (“servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), el PMA posibilita la eficiencia operacional y la ejecución estratégica de sus operaciones. Ello pone de relieve la importancia de unos sistemas de apoyo robustos para las oficinas en los países.
126. El sector de consignación 1 (“orientación y gestión estratégicas”) representa el 24 % del presupuesto AAP, lo cual subraya la atención continuada que el PMA presta al liderazgo estratégico tanto en la Sede mundial como en las oficinas en los países. Esta asignación

respalda la ejecución de las iniciativas para la gestión del cambio, la utilización de la diplomacia humanitaria para obtener acceso con fines humanitarios, la coordinación de las actividades programáticas y normativas a nivel mundial y la prestación de servicios de supervisión de la gestión y gestión eficaz del riesgo.

127. El sector de consignación 3 (“labor de promoción y comunicación influyente para lograr una movilización de recursos efectiva”), que representa el 19 % del presupuesto AAP, refleja la importancia de las asociaciones, la necesidad de disponer de financiación suficiente y diversificada y la atención prestada a estas actividades en la Sede mundial y las oficinas en los países. Esta asignación respalda funciones clave como la promoción, las comunicaciones estratégicas y el desarrollo de asociaciones, y permite al PMA reforzar su visibilidad, contribuir a los diálogos sobre políticas a nivel mundial y cultivar las asociaciones, que son esenciales para su misión y para asegurarse unos recursos sostenibles.
128. El sector de consignación 4 (“gobernanza y supervisión independiente”) tiene asignado un 10 % del presupuesto AAP, lo cual garantiza la continuidad del compromiso con la rendición de cuentas, las auditorías y los mecanismos de supervisión. Este sector secunda el compromiso del PMA con la transparencia y la buena gobernanza. Los presupuestos de la Oficina de la Inspector General y de la Oficina de Evaluación representan el 84 % del total de las consignaciones.
129. En conjunto, el presupuesto AAP para 2026 refleja la gran importancia que se concede a la eficiencia operacional y al liderazgo estratégico, al tiempo que se preservan funciones esenciales de promoción y supervisión.

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

<b>CUADRO 4.3: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, 2025 Y 2026</b>				
<b>Departamento</b>	<b>2026</b>		<b>2025</b>	
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(% del total)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(% del total)</i>
Oficinas en los países	55,2	14	60,3	13
Despachos regionales	0,0	0	95,2	20
Directora Ejecutiva y Jefa de Gabinete	77,9	20	86,0	18
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	30,7	8	20,1	4
Departamento de Operaciones relativas a los Programas	75,0	20	63,8	13
Departamento de Asociaciones e Innovación	32,6	9	40,6	8
Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	75,5	20	77,0	16
Consignaciones centralizadas	33,1	9	37,0	8
<b>Total</b>	<b>380,0</b>	<b>100</b>	<b>480,0</b>	<b>100</b>

130. La nueva estructura de dos niveles, que integra la Sede y las oficinas regionales en una Sede mundial unificada, queda perfectamente reflejada en el presupuesto AAP para 2026. El personal que se encuentra en las oficinas regionales pero que trabaja en los equipos funcionales mundiales está adscrito al departamento de su equipo funcional mundial. Por ejemplo, los jefes de programas y de la cadena de suministro de Nairobi estarán adscritos al Departamento de Operaciones relativas a los Programas en 2026. En consecuencia, los

presupuestos de los departamentos de la Sede mundial han aumentado proporcionalmente respecto de 2025, mientras que los presupuestos de las oficinas regionales se han reducido y han sido totalmente absorbidos por el presupuesto del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones.

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

### *Oficinas en los países*

131. Con el presupuesto AAP destinado a las oficinas en los países se sufragan los costos que no pueden atribuirse directamente a las operaciones y, por lo tanto, no varían cuando cambia el tamaño de las operaciones en los países. El presupuesto cubre los costos de un director en el país, un auxiliar de contratación nacional y un conductor, además de los gastos básicos de funcionamiento de las oficinas. También incluye una asignación para hacer frente a los riesgos no operacionales en las oficinas en los países, por ejemplo, aumentando la capacidad para aplicar las recomendaciones de las auditorías. La financiación del presupuesto AAP para las oficinas en los países se distribuye casi a partes iguales entre la labor en materia de orientación estratégica y la labor de promoción y asociaciones, lo cual refleja las responsabilidades clave de los directores en los países aparte de su liderazgo operacional.
132. El presupuesto AAP para las oficinas en los países se ha reducido en 5,1 millones de dólares con respecto al de 2025, como consecuencia de la reducción prevista de la presencia de las oficinas en los países. Teniendo en cuenta que el presupuesto medio de una oficina en 2025 era de 700.000 millones de dólares, el ahorro de 5 millones de dólares puede conseguirse cerrando operaciones en los países o de otras maneras, por ejemplo: nombrando a un director responsable de más de una oficina, fusionando el trabajo del PMA en varios países en una sola operación plurinacional o haciendo que el Gobierno anfitrión cubra una parte mayor de los costos básicos de una oficina en el país. En el segundo semestre de 2025 se entablarán debates estratégicos con las autoridades nacionales y en 2026 comenzará la implementación de modelos operativos sostenibles.

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

133. El Departamento de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete, que aúna la Oficina de la Directora Ejecutiva, la Oficina de la Jefa de Gabinete y todas las direcciones, servicios y oficinas que dependen directamente de ambas, reafirma su función estratégica de promoción de la misión del PMA centrándose en la gobernanza, el apoyo a la capacidad directiva y la coherencia en todo el organismo. Se está adaptando a la nueva realidad con agilidad y determinación, preservando los mandatos fundamentales, reforzando la rendición de cuentas y posibilitando el liderazgo en un contexto de restricción de los

recursos. Se están reubicando servicios transaccionales, se ofrecerá más capacitación en línea y se ampliarán las herramientas digitales para mantener la alta calidad del apoyo prestado por este departamento.

134. Frente a las restricciones presupuestarias, el departamento defiende funciones básicas, como las relativas a las cuestiones éticas, la integridad jurídica y el control financiero, garantizando la continuidad en la gestión de riesgos y el cumplimiento. El énfasis en reforzar la gobernanza financiera mediante la presentación de informes en tiempo real, las previsiones proactivas y la automatización de los flujos de trabajo favorece la transparencia y la buena administración de los recursos.
135. Se han valorado cuidadosamente las reducciones presupuestarias impuestas a la Oficina de la Inspectoría General y a la Oficina de Evaluación para lograr el equilibrio entre, por un lado, la firme voluntad del PMA de mantener la integridad de sus funciones de supervisión independiente y, por el otro, la prioridad otorgada a la prestación de apoyo a las oficinas en los países, teniendo en cuenta en todo momento las restricciones de recursos. El presupuesto de la Oficina de la Inspectoría General, que no se ve afectado por la integración de los equipos funcionales mundiales, se ha reducido un 13 %. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones, en particular, permanece estable mientras continúa gestionando un elevado número de casos, lo cual exige una fuerza de trabajo estable para garantizar que las investigaciones sean oportunas y eficaces. La reducción del presupuesto de la Oficina de Evaluación incluye ahorros específicos derivados de la reagrupación de los miembros del personal de evaluación adscritos a las oficinas regionales, así como medidas generales de contención de los costos. El presupuesto de la Oficina de Evaluación está en consonancia con su plan de trabajo, que se detalla en el anexo VIII.

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

136. En 2026, el Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones se centrará en reforzar el posicionamiento mundial del PMA, posibilitar la toma de decisiones estratégicas bien fundamentada y fomentar el flujo bidireccional de la información en toda la organización. Las prioridades serán, entre otras, reforzar y precisar las responsabilidades, promover que los riesgos se compartan con las oficinas en los países y garantizar una estrecha coordinación entre departamentos y funciones para respaldar la implementación efectiva a nivel de los países, sobre todo en un contexto cada vez más complejo.
137. El departamento continúa apoyando la reorientación estructural del PMA hacia el empoderamiento de las oficinas en los países mediante la implantación del Marco de rendición de cuentas sobre la gestión y la integración de las funciones regionales y de la Sede en una Sede mundial única. Los directores regionales y sus oficinas, que ahora forman parte oficialmente de la Sede mundial, desempeñan un papel central en la coordinación ante crisis, la colaboración regional y la contextualización de las estrategias globales. Todas las oficinas regionales se han reestructurado para centrarse en las responsabilidades prioritarias y específicas del contexto y reforzar la coordinación interfuncional. Tras un exhaustivo examen, el número de oficinas regionales ha pasado de seis a cinco, con la clausura del Despacho Regional de Johannesburgo y su integración con la Oficina Regional para África Oriental y Meridional, en Nairobi. El presupuesto para las oficinas regionales, que representa el 3 % de la asignación del presupuesto AAP para el Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones, respalda este enfoque integrado.
138. El PMA está reagrupando asimismo las responsabilidades del Director de Emergencias y las correspondientes capacidades en materia de coordinación de emergencias en el Departamento de Operaciones relativas a los Programas. El Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones tratará de racionalizar las garantías relativas a la gestión de riesgos a nivel mundial, teniendo en cuenta las posibles repercusiones para la

gobernanza institucional, el cumplimiento y la gestión de las expectativas de la Junta. También reducirá de forma significativa su papel en el ciclo y los procesos de los PEP y, al mismo tiempo, seguirá proporcionando orientación estratégica.

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

139. Las prioridades del Departamento de Operaciones relativas a los Programas para 2026 están armonizadas con el proyecto de Plan Estratégico 2026-2029 y el énfasis que pone en la prestación de un apoyo de alta calidad, centrado en el terreno y orientado a responder a las necesidades urgentes, aprovechando la ventaja comparativa del PMA en materia de intervención de emergencia, cadenas de suministro y análisis de la seguridad alimentaria para seleccionar y prestar ayuda a las personas y comunidades más vulnerables; reducir las necesidades humanitarias, entre otras cosas a través del fomento de la resiliencia de las comunidades que sufren crisis prolongadas y recurrentes; posibilitar que los Gobiernos aborden mejor la inseguridad alimentaria y la malnutrición, y prestar servicios comunes a los asociados, lo que contribuirá a la eficiencia y eficacia en todo el sistema. El departamento también dará prioridad a los enfoques centrados en las personas, a las prioridades transversales y a las soluciones sostenibles y dirigidas a nivel local a fin de garantizar una programación de mayor impacto en el marco de un modelo basado en las asociaciones y con recursos más limitados.
140. El departamento, aprendiendo del primer año de aplicación de la iniciativa de 2024 de reestructuración de la Sede, integrando los equipos funcionales mundiales y adaptándose a la reducción de fondos, vive un proceso de reestructuración para racionalizar funciones y descentralizar el apoyo con vistas a mejorar la eficiencia, la capacidad de respuesta, la integración y la supervisión, al tiempo que se reducen los puestos directivos para recortar costos.
141. La Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución adoptará una estructura capaz de responder más ágilmente y que simplifique los procesos para las oficinas en los países. El módulo de acción agrupada de logística y los servicios bajo demanda se fusionarán en un servicio de logística que reducirá las duplicaciones; paralelamente, la dirección reducirá su participación en proyectos centrados en la salud.
142. La Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas prestará desde Roma apoyo estratégico y normativo a los programas, en tanto los centros de servicios para los programas ofrecerán a las oficinas en los países un apoyo esencial cerca de donde se necesita. El traslado del análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición y de los servicios de seguimiento y presentación de informes sobre los programas a esta dirección reforzará el apoyo técnico en todo el ciclo de los programas, siempre con una diferenciación suficiente respecto de otras funciones relativas a estos últimos. La dirección aprovechará el apoyo extrapresupuestario para subvencionar los servicios de emergencia y resiliencia, que son fundamentales en el trabajo del PMA, y para potenciar el éxito del Plan Estratégico 2026-2029.
143. Las actividades de garantía de la calidad de la gestión presupuestaria de los programas, los programas propiamente dichos y los PEP se integrarán y centralizarán para mejorar la coordinación y la integración.
144. Estos cambios reflejan una evolución del modo de operar del Departamento de Operaciones relativas a los Programas, que implica dar prioridad a los servicios esenciales, aprovechar las eficiencias y alinearse con la orientación estratégica general del PMA a fin de “hacer más con menos”.

### *Departamento de Asociaciones e Innovación*

145. El Departamento de Asociaciones e Innovación seguirá siendo fundamental para promover el Plan Estratégico del PMA fortaleciendo las asociaciones innovadoras y movilizando recursos para apoyar la misión de erradicar el hambre y la inseguridad alimentaria. Sus grandes prioridades son, entre otras, proteger las relaciones con los asociados que aportan recursos, aumentar la financiación flexible y ampliar la base de asociaciones del PMA mediante iniciativas nuevas e innovadoras. También se centrará en diversificar el apoyo aprovechando las oportunidades de colaboración con múltiples partes interesadas y estrechando aún más los lazos con los donantes para asegurarse de que el PMA continúe bien posicionado para responder a las necesidades mundiales.
146. En 2025, el Departamento de Asociaciones e Innovación emprendió un examen estructural y en 2026 fusionará equipos, simplificará la estructura de rendición de cuentas y fusionará los servicios comunes. Se espera que estas medidas mejoren la eficiencia, reduzcan las duplicaciones y la fragmentación, fomenten las asociaciones estratégicas y movilicen recursos más eficazmente.
147. El departamento dará prioridad a las funciones críticas, redistribuirá las responsabilidades entre las distintas direcciones y aprovechará las herramientas digitales para mejorar los flujos de trabajo. Al garantizar que los fondos del presupuesto AAP se reserven para las actividades más esenciales, el departamento está maximizando el uso de recursos no procedentes de este presupuesto. El uso estratégico de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, de los fondos fiduciarios y de las cuentas especiales favorecerá la innovación, la movilización de fondos de donantes particulares y las asociaciones estratégicas a través de los centros de excelencia del PMA.
148. El presupuesto AAP para 2026 refleja un Departamento de Asociaciones e Innovación más austero y ágil, disciplinado desde el punto de vista fiscal y con una orientación más estratégica y el compromiso de hacer posible la misión del PMA a través de asociaciones más efectivas y de una movilización de recursos sostenible. En 2026 el departamento fusionará sus tres direcciones en dos y reducirá considerablemente el número de empleados de nivel D-1, D-2 y P-5.

### *Departamento de Gestión del Entorno Laboral*

149. Las prioridades de la Directora Ejecutiva —empoderar a los directores en los países, establecer una Sede mundial unificada y reforzar la rendición de cuentas— han marcado el rumbo fijado por el Departamento de Gestión del Entorno Laboral para 2026. Estas prioridades están sustentadas en los tres pilares estratégicos del departamento: deber de cuidado, posibilitar la eficiencia organizativa y gestión del cambio. Más del 90 % del presupuesto AAP para este departamento se asigna al resultado de gestión 2: “servicios administrativos eficientes y efectivos”. Esto refleja el papel del departamento en la prestación de apoyo a las funciones operativas básicas. Los recursos del presupuesto AAP apoyan la consecución de resultados clave, por ejemplo, reforzando la gestión de los datos —también en lo relativo a la gobernanza, la seguridad y la accesibilidad— para poder tomar decisiones basadas en datos empíricos y encabezando el esfuerzo global para una gestión efectiva del personal, en lo que se incluye la planificación de la fuerza de trabajo y el bienestar del personal.
150. El departamento ha aplicado una serie de ajustes estructurales y operacionales para optimizar la utilización de los recursos. La reestructuración orgánica se ha centrado en proteger la capacidad de primera línea al tiempo que se racionalizaban las funciones de la Sede. El reajuste de las modalidades contractuales, las reducciones de las funciones superiores y de breve duración y el cambio a la contratación nacional de personal han contribuido a un modelo de fuerza de trabajo más ágil y eficaz en función de los costos.

Además, el departamento aprovechará las inversiones estratégicas nuevas y existentes en las esferas de la transformación digital y los servicios compartidos.

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

#### Consignaciones centralizadas

152. Las consignaciones centralizadas financian los costos que conlleva el cumplimiento de las obligaciones reglamentarias, en particular los compromisos financieros asumidos por el PMA para sufragar actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas y otras actividades gestionadas a nivel central (véase el anexo II).
153. Las actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas, por un valor de 19,8 millones de dólares, suponen la mayor partida de las consignaciones centralizadas del PMA. Debido al contexto de disminución de la financiación en todo el sistema de las Naciones Unidas, el Programa ha utilizado con firmeza su posición como miembro de la Red de Finanzas y Presupuesto de las Naciones Unidas para pedir una reducción de los presupuestos de estas actividades. La reducción más significativa fue la del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, que prevé reducir en 4,2 millones de dólares la participación del PMA en 2026.
154. El mayor incremento previsto en las consignaciones centralizadas son los 1,5 millones de dólares adicionales necesarios para los seguros institucionales. Puesto que el PMA trabaja en regiones cada vez más volátiles, han aumentado su exposición a los riesgos y el costo de asegurarse contra esos riesgos, porque las aseguradoras han incorporado la mayor inestabilidad política en el cálculo de las primas.

#### Presupuesto AAP por objeto de gasto

<b>CUADRO 4.4: PRESUPUESTO AAP POR OBJETO DE GASTO, 2025 Y 2026</b>				
<b>Categorías de costos</b>			<b>Variación</b>	
	<b>2026 (millones de dólares)</b>	<b>2025 (millones de dólares)</b>	<b>(millones de dólares)</b>	<b>(%)</b>
Personal*	267,3	330,1	(62,8)	(19)
Otros empleados**	30,9	45,7	(14,8)	(32)
Costos no relacionados con los empleados	81,8	104,2	(22,4)	(21)
<b>Total</b>	<b>380,0</b>	<b>480,0</b>	<b>(100,0)</b>	<b>(21)</b>

\* Los costos relacionados con el personal comprenden los costos del personal internacional de categoría profesional y del personal de servicios generales que trabaja en Roma y en las oficinas mundiales, así como los del personal de las oficinas regionales y en los países contratado localmente.

\*\* La categoría de "Otros empleados" incluye el personal internacional de categoría profesional contratado por períodos breves, los consultores y la asistencia temporal.

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

156. Esta disminución no solo se debe a una reducción del número de puestos, como resultado de la contracción general del presupuesto, sino también a mayores costos por empleado. Los costos estándar de los puestos de personal previstos para 2026 utilizados para elaborar el presupuesto relativo al personal internacional de categoría profesional y el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en la mayoría de las oficinas mundiales se basan en las cifras efectivas registradas en 2024, ajustadas en función de la inflación y los efectos de un tipo de cambio más débil del dólar estadounidense, considerando además los cambios en las prestaciones y subsidios. El ajuste de los costos estándar de personal ha dado lugar a un aumento de 12,6 millones de dólares en el presupuesto AAP para 2026 respecto de los costos calculados a partir de las tarifas estándar revisadas aplicables en 2025.
157. La reducción más significativa del presupuesto AAP para 2026 se observa en la categoría de "Otros empleados", que incluye los consultores y demás empleados temporeros. Esta disminución obedece a la reducción prevista del número de empleados con contratos de breve duración. El plan para reducir los puestos de corta duración, influido por las obligaciones derivadas de los contratos de personal de plazo fijo y el "orden de retención", contribuye a que las categorías de contratos de plazo fijo queden mejor armonizadas con las actividades recurrentes financiadas con cargo al presupuesto AAP.
158. Se calcula que los costos no relacionados con los empleados desciendan un 21 %, reducción que resultará más evidente en las categorías de costos afectadas por la reducción de personal, como viajes, capacitación y material informático. Estos recortes se están efectuando en todos los departamentos y oficinas regionales como parte de los esfuerzos más amplios para contener costos y priorizar los gastos esenciales de funcionamiento.

#### *Presupuesto AAP para la dotación de personal*

Tipos de contrato	2026			2025		
	Oficinas en los países	Sede mundial	Total	Oficinas en los países	Sede mundial	Total
<b>Personal de plazo fijo</b>	<b>226</b>	<b>1 494</b>	<b>1 720</b>	<b>263</b>	<b>1 946</b>	<b>2 209</b>
Personal internacional de categoría profesional	75	806	<b>881</b>	86	1 033	<b>1 119</b>
Personal de servicios generales que trabaja en la Sede y en las oficinas mundiales	-	359	<b>359</b>	-	424	<b>424</b>
Personal contratado localmente	151	329	<b>480</b>	177	488	<b>665</b>
<b>Empleados con contratos de breve duración</b>	<b>50</b>	<b>354</b>	<b>404</b>	-	<b>532</b>	<b>532</b>
Personal de categoría profesional y categorías superiores (contratos de breve duración)	-	15	<b>15</b>	-	26	<b>26</b>
Consultores	-	248	<b>248</b>	-	405	<b>405</b>
Asistencia temporal	50	90	<b>140</b>	-	102	<b>102</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>1 847</b>	<b>2 123</b>	<b>263</b>	<b>2 478</b>	<b>2 741</b>

159. Para conseguir que el PMA se mantenga dentro del límite presupuestario AAP de 380 millones de dólares, se estima que el número total de puestos en equivalente a tiempo completo financiados con cargo al presupuesto AAP disminuirá en 618 unidades con respecto a lo inicialmente presupuestado para 2025. Según las previsiones, el porcentaje de empleados con contratos de plazo fijo se mantendrá estable (81 %), lo que indica que existe una alineación voluntaria del presupuesto AAP, que financia actividades básicas y recurrentes de apoyo, con el marco de dotación de personal, que otorga prioridad a los contratos de larga duración para los puestos de carácter permanente. A pesar de la reducción general en equivalentes a tiempo completo, la estabilidad en el porcentaje de puestos de plazo fijo pone de relieve el compromiso del PMA de preservar la continuidad institucional y la resiliencia en las operaciones. El mantenimiento de una parte de la fuerza de trabajo con contratos de breve duración también reviste importancia estratégica, dado que facilita su reducción y aumento según cambie el volumen de trabajo a lo largo del año, además de constituir una importante fuente de conocimientos técnicos específicos para complementar la capacidad de la fuerza de trabajo con contratos de plazo fijo.

### **Tasa de recuperación de los CAI**

160. 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.

161. La tasa estándar de recuperación de los CAI aplicable en 2026 se ha calculado, según puede verse en el cuadro 4.5, con arreglo al método establecido en 2006<sup>32</sup> sin modificar el nivel establecido como objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, el cual, según las previsiones, superará dicho nivel.

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

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

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

<sup>32</sup> PMA. 2006. "Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

### 4.3 Reservas y saldos de los fondos

#### Sinopsis

164. Según las proyecciones, el 1 de enero de 2026 los saldos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General se situarán en 321,2 millones de dólares<sup>33</sup> y 313,5 millones de dólares, respectivamente. Estos saldos proyectados a principios de año superan el nivel marcado como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y el saldo prudente de la parte no asignada del Fondo General. Teniendo en cuenta las proyecciones de unos saldos iniciales saneados, la dirección propone utilizar esas fuentes de financiación para realizar inversiones estratégicas que generen ahorros de costos en el futuro, tengan una repercusión directa en las operaciones en los países, refuercen el deber del PMA de cuidar a sus empleados, y permitan diversificar e incrementar la financiación.

#### Cuenta de igualación del presupuesto AAP

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

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

\*\* El cálculo excluye los 20 millones de dólares de financiación para la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA, que se sufragarán con cargo a las contribuciones de los asociados y al Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI).

165. En vista de las proyecciones relativas a un saldo saneado, además de colmar un déficit de ingresos en concepto de recuperación de los CAI que asciende a 15 millones de dólares, la dirección propone destinar 78 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a los fines siguientes: una inversión de 70 millones de dólares en dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental —60 millones de dólares

para el plan de transformación digital de las actividades del PMA (2025-2028)<sup>34</sup> y 10 millones de dólares para la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales (2026-2028)—, y la reposición del Fondo para el programa de bienestar con 8 millones de dólares.

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

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

167. Reconociendo la importancia decisiva que reviste el bienestar del personal por constituir la base de la resiliencia en las operaciones, el PMA propone destinar 8 millones de dólares a facilitar la ejecución de la estrategia de bienestar del personal (2025-2030) en 2026. Creada por la Junta en 2015, la Cuenta especial para el bienestar del personal ha servido como mecanismo fundamental para invertir en iniciativas de bienestar en los distintos lugares de destino del PMA. Desde sus inicios, ha recibido en total 40 millones de dólares, de los cuales 37 millones se han destinado a proyectos sobre el terreno; se prevé que el saldo restante se asigne en el segundo semestre de 2025. El Fondo para el programa de bienestar desempeña un papel catalizador para garantizar la continuidad, el alcance y la prestación oportuna de los servicios de bienestar, especialmente en entornos de alto riesgo y con recursos limitados.
168. Desde que se llevara a cabo la última reposición de recursos en 2022, el Fondo ha contribuido a la provisión de servicios esenciales, en particular mediante el establecimiento de clínicas sanitarias, la asignación de personal de apoyo psicosocial y mejoras en el alojamiento para los empleados y las infraestructuras de seguridad. La financiación propuesta permitirá garantizar la sostenibilidad y ampliar el alcance de esos resultados, centrándose en tres prioridades estratégicas: expandir el acceso a servicios integrados de salud y apoyo mental; aumentar el apoyo prestado a los equipos y la dirección para fomentar una cultura de trabajo saludable, y mejorar las condiciones laborales y de vida mediante evaluaciones de la seguridad ocupacional, medidas de inclusión de las personas con discapacidad y la inversión conjunta en infraestructura sobre el terreno. Estas inversiones, acordes con los productos entregables de la estrategia de bienestar del personal, favorecerán la integración del bienestar del personal en el proceso de planificación de los PEP.

#### *Iniciativas institucionales de importancia fundamental*

169. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental, diseñadas con el objetivo de tener repercusiones duraderas, generarán en el futuro aumentos de eficiencia en función de los costos en todo el PMA. La elaboración de propuestas relativas a iniciativas de este tipo entraña la colaboración entre la Sede y las oficinas regionales y en los países para garantizar que los resultados previstos satisfagan las necesidades de las operaciones del PMA sobre el terreno.
170. En 2026 se prevé llevar a cabo siete iniciativas: cinco que continúan de 2025 y dos nuevas, como puede verse en el cuadro 4.7. Los presupuestos de las iniciativas que continúen del año anterior se financiarán con cargo a asignaciones aprobadas anteriormente. La dirección propone destinar 70 millones de dólares a la financiación de las nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental durante toda su duración, proporcionando así

---

<sup>34</sup> Esto no incluye los 20 millones de dólares asignados a la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA, que se financiará con cargo a las contribuciones de los asociados y al MPI.

financiación plurianual fiable para garantizar que se lleven a cabo<sup>35</sup>. El presupuesto para 2026 de las dos nuevas iniciativas es de 26,1 millones de dólares.

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

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

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

172. El plan de transformación digital de las actividades del PMA es una iniciativa plurianual dirigida a transformar el ecosistema digital del Programa, para contribuir mejor al cumplimiento de su cometido de lograr el Hambre Cero. Elaborado en consulta con las oficinas en los países, las oficinas regionales y las direcciones de la Sede, el plan adopta un modo de enfocar la tecnología que abarca a “todo el organismo” y se encuentra alineado con la estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026<sup>36</sup>, aprobada por la Directora Ejecutiva. Las iniciativas en las que se considera prioritario invertir abordan cuatro retos sistémicos: la fragmentación y redundancia de los sistemas informáticos; la dependencia de procesos manuales; la infra inversión en tecnología con respecto a organismos similares, y el uso generalizado de soluciones informáticas paralelas, lo que ha supuesto un gasto de 210 millones de dólares en “tecnología de la información (TI) paralela” durante los últimos tres años. El plan permite al PMA priorizar las inversiones en

<sup>35</sup> Además de la asignación solicitada, se espera que los 20 millones de dólares asignados a la iniciativa relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA se financien con cargo a las contribuciones de los asociados y al MPI.

<sup>36</sup> PMA. [Estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026](#).

TI y dirigir la financiación hacia iniciativas con las que se pueda conseguir la mayor repercusión.

173. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental, con una duración de tres años, se enmarca en una inversión más amplia, de 193 millones de dólares, dentro de un plan director quinquenal de inversión en TI. Este plan propone dejar de depender de las inversiones localizadas y tácticas en TI y dar paso a plataformas caracterizadas por su interoperabilidad y escalabilidad global, capaces de responder tanto a necesidades estratégicas como operacionales. Además de la provisión de fondos de la parte no asignada del Fondo General, el PMA busca obtener financiación de los asociados y un préstamo del MPI, que reembolsará mediante los ahorros de costos que pueda generar.
174. Entre los objetivos principales del proceso de cambio orgánico cabe destacar los siguientes:
- la digitalización de toda la cadena de valor del PMA;
  - la estandarización de las plataformas informáticas del conjunto del organismo, para reemplazar los sistemas duplicados;
  - el mayor recurso a la automatización de procesos y a las herramientas de IA;
  - la gobernanza basada en los datos y la toma de decisiones integrada en toda la Sede mundial y las operaciones sobre el terreno;
  - una mayor adecuación de las inversiones en TI a las prioridades estratégicas y los objetivos de eficiencia en función de los costos;
  - una reducción drástica de TI “paralelas”, y
  - la adecuación de las capacidades informáticas a las necesidades estratégicas y sobre el terreno.
175. Al abordar estos aspectos fundamentales, la iniciativa permitirá modernizar las operaciones del PMA y garantizar que la tecnología impulse la labor del Programa sobre el terreno. En definitiva, hará que esté mejor preparado para el futuro, sea más ágil y eficiente en función de los costos y goce de mayor capacidad digital para atender a las personas que más lo necesitan. Entre los resultados previstos del plan se incluyen las soluciones de gestión de la identidad, el análisis de datos en tiempo real, la trazabilidad de la cadena de suministro y la colaboración con los asociados.
- *Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales*
176. En su Informe Anual de 2024, el Comité Consultivo de Supervisión Independiente (IOAC) recomendó al PMA que elaborara una estrategia institucional de servicios compartidos para subsanar la falta de un enfoque coherente y de un modelo de financiación sostenible. Si bien reconocía los avances logrados mediante iniciativas como la solución global de pagos, el IOAC subrayó la necesidad de una estrategia unificada para mejorar la prestación de servicios, reducir gastos y aumentar la eficiencia institucional.
177. En respuesta, el PMA elaboró una estrategia de servicios compartidos mundiales que marcaba el camino para pasar de unos servicios fragmentados y localizados a un modelo integrado globalmente. Según un estudio encargado por el Programa a una empresa internacional de consultoría, más de 40 líneas de servicios eran susceptibles de ofrecerse como servicios compartidos mundiales, dándose prioridad a ocho procesos centrales que empleaban a 1.500 personas en total. Aprovechando la experiencia adquirida con el Centro de Soluciones Globales de Pagos y otros servicios compartidos mundiales proporcionados por el PMA, el objetivo que persigue la actual iniciativa de servicios compartidos es centralizar la prestación de servicios, mejorar la automatización y los controles, así como generar eficiencias en todo el organismo. La iniciativa se basa en la reorganización estructural llevada a cabo entre 2024 y 2025, se nutre de las enseñanzas extraídas de

organismos similares, y da prioridad a la eficacia en función de los costos y a una transición gradual.

178. A continuación se describen las iniciativas propuestas, que abarcan tres procesos institucionales. Sin embargo, estos planes pueden cambiar con el tiempo, en parte debido a la Iniciativa de reforma ONU80, que podría llevar a que el PMA recurra a proveedores de servicios de otras partes del sistema de las Naciones Unidas; aun así, esta situación también exigirá que el Programa logre el nivel de estandarización suficiente para poder utilizar sin dificultades los servicios compartidos de las Naciones Unidas.

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

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

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

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

<b>CUADRO 4.8: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL</b> <i>(millones de dólares)</i>		
<b>Saldo proyectado a 1 de enero de 2026*</b>		<b>325,4</b>
Ingresos previstos		120,0
<i>Monto aprobado anteriormente – Gestión de la tesorería</i>	<i>(2,4)</i>	
<b>Usos propuestos</b>	<b>(92,0)</b>	
- <i>Reposición de la CRI</i>	<i>(25,0)</i>	
- <i>Red de seguridad destinada a las oficinas en los países</i>	<i>(25,0)</i>	
- <i>Reposición de los recursos del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes</i>	<i>(22,0)</i>	
- <i>Movilización de fondos de particulares</i>	<i>(20,0)</i>	
<b>Saldo proyectado a 31 de diciembre de 2026</b>		<b>351,0</b>
Saldo prudente		<b>150,0</b>

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

181. Según lo aprobado en el Plan de Gestión para 2022-2024, se mantendrá la misma asignación anual de 2,4 millones de dólares para la gestión de la tesorería. Esta asignación permitirá garantizar una gestión óptima de los recursos financieros del PMA y mejorar el seguimiento de los riesgos financieros.
182. A la luz del saldo saneado previsto, la dirección propone destinar 92 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General. El PMA utilizará este monto de manera prudente y estratégica para realizar inversiones en el futuro, consolidar sus reservas y financiar las obligaciones contraídas con el personal afectado por las reducciones de plantilla.

*Cuenta de Respuesta Inmediata: 25 millones de dólares*

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

**CUADRO 4.9: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2016 A 31 DE JULIO DE 2025**  
(millones de dólares)

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

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

184. Basándose en los anticipos con cargo a la CRI aprobados durante los últimos 12 meses, se estima que el saldo de cierre previsto para 2025 será de 172 millones de dólares. Para garantizar la fiabilidad de la financiación para responder a nuevas situaciones de emergencia, el PMA mantiene un saldo mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de dos millones de personas durante tres meses. Debido a la intensificación de las situaciones de emergencia, se prevé que las solicitudes de fondos de la CRI sigan siendo elevadas.
185. La asignación de 25 millones de dólares a la CRI con cargo a la parte no asignada del Fondo General contribuirá a garantizar un saldo de apertura suficiente en 2026. Esta medida permitirá al PMA responder a las situaciones de emergencia de forma oportuna, en espera de las contribuciones de los donantes para financiar las operaciones.

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

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

187. Durante el período de sesiones anual de la Junta celebrado en junio de 2025 se aprobó, en la actualización del Plan de Gestión para 2025-2027, una asignación adicional de 40 millones de dólares con cargo al Fondo General para seguir brindando apoyo a las oficinas en los países que estaban sufriendo una reducción de sus operaciones.
188. En julio de 2025 se habían asignado 69,8 millones de dólares a las oficinas en los países para hacer frente a los costos de compensación de los asociados cooperantes, llevar a cabo procesos de reorientación de la asistencia y las labores de comunicación conexas, reforzar los mecanismos comunitarios de retroalimentación, financiar inversiones orientadas al ahorro de costos y sufragar los gastos derivados de la reducción de la presencia del PMA, como el cierre de almacenes y oficinas y las indemnizaciones por cese en el servicio. Los fondos han servido asimismo para cubrir costos fijos, especialmente en entornos volátiles, en los que se debe garantizar la capacidad del Programa para ampliar el alcance de sus operaciones según se requiera.
189. Los costos imprevistos y urgentes, que incluyen la reubicación y evacuación de los empleados, a menudo obedecen a situaciones de seguridad que cambian con rapidez o a incidentes de seguridad. Cuando esos costos se generan en las oficinas en los países y los recursos de los PEP resultan insuficientes, la red de seguridad destinada a estas oficinas representa una valiosa alternativa a las asignaciones con cargo a contribuciones multilaterales. En la actualidad, las contribuciones multilaterales también se utilizan para reponer los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación (véase el anexo VIII).
190. Con el fin de disponer de recursos multilaterales que puedan utilizarse con plena flexibilidad para realizar transferencias a los beneficiarios y mejorar la transparencia en el uso de la parte no asignada del Fondo General, el PMA propone ampliar el alcance de la red de seguridad destinada a las oficinas en los países para cubrir gastos imprevistos y urgentes, así como utilizarla para la reposición anual de los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación.
191. Se prevé que las contribuciones al PMA se establezcan en 6.400 millones de dólares anuales; sin embargo, algunas oficinas en los países experimentarán reducciones de fondos y otras, aumentos. Tales variaciones son inherentes a la labor del Programa. La gestión de esas fluctuaciones incumbe a los directores en los países, quienes cuentan con los instrumentos necesarios para ello. No obstante, la red de seguridad destinada a las oficinas en los países debe mantenerse como opción alternativa para ayudar a las oficinas en los países que atraviesen dificultades financieras graves. Para asegurar la continuidad de la financiación en 2026, el PMA propone reponer los recursos de la red de seguridad por un importe de 25 millones de dólares, con cargo a la parte no asignada del Fondo General.

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

192. Creado como mecanismo institucional de financiación, el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes está destinado a ayudar a los Gobiernos nacionales que reúnen las condiciones establecidas a cubrir los costos relacionados con sus contribuciones al PMA.
193. El Fondo de contrapartida se estableció en 2003 con una financiación inicial de 47,5 millones de dólares, que se agotó en 2016; en 2018 y 2022 se repuso con 30 millones de dólares cada año. Las asignaciones anuales no deben superar los 10 millones de dólares en total y 1,5 millones de dólares por país receptor. Teniendo en cuenta todas las asignaciones y los intereses devengados, se estima que el saldo del fondo a finales de 2025 será de 8 millones de dólares, los cuales estarán disponibles para su asignación en 2026.

194. A día de hoy el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes ha incrementado el volumen de recursos destinado a las operaciones del PMA, proporcionando fondos para contribuciones que, de otro modo, no habrían estado disponibles. El fondo sigue cumpliendo los objetivos previstos al facilitar los acuerdos de asistencia técnica y el compromiso plurianual con los Gobiernos nacionales, los acuerdos de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, y los planes nacionales de respuesta rápida a las crisis.
195. Para seguir mejorando el coeficiente de apalancamiento y el acceso de las oficinas en los países a nuevas fuentes de financiación adecuada, el PMA propone flexibilizar los criterios de admisibilidad aplicables a los asociados que soliciten apoyo del Fondo de contrapartida. De este modo, el fondo podría servir de contrapartida a las contribuciones de determinados fondos verticales<sup>37</sup> que no cumplan los requisitos relativos a la recuperación total de los costos, siempre que la Junta apruebe la clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales, a efectos de la aplicación de lo establecido en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General del PMA. Si bien uno de los objetivos principales de los fondos verticales es incrementar las corrientes financieras hacia regiones desatendidas y el Programa se considera un asociado en la ejecución clave para lograr los objetivos perseguidos por esos fondos, las contribuciones que estos aportan a menudo no logran cumplir los requisitos del PMA relativos a la recuperación total de costos debido a la incompatibilidad de sus modelos financieros. La flexibilización de los criterios para solicitar apoyo del Fondo de contrapartida podría permitir acceder a un total de 170 millones de dólares de financiación adicional durante los próximos tres años, lo que fortalecería considerablemente la capacidad del Programa para movilizar nuevos recursos destinados a grandes proyectos en contextos de fragilidad e inseguridad alimentaria, además de mejorar la sostenibilidad y el alcance de las operaciones en los países.
196. La Secretaría propone una reposición de 22 millones de dólares para que el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes siga funcionando hasta diciembre de 2028. De este modo, el PMA podría utilizarlo de manera sostenida y eficaz, en particular para promover las prioridades en consonancia con la naturaleza evolutiva de sus asociaciones con los Gobiernos nacionales y para introducir cambios estructurales en su magnitud y alcance, según sea necesario.

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

197. En 2026, el PMA propone destinar un importe de 20 millones de dólares a la expansión de su modelo de movilización de fondos de particulares, correspondiente al segundo tramo de una inversión con cargo a la parte no asignada del Fondo General por valor de 100 millones de dólares. Esta inversión estratégica busca diversificar las fuentes de ingresos del Programa de forma sostenible mediante la ampliación y formalización de su colaboración con donantes particulares en nuevos países y mercados lingüísticos. De este modo, el PMA puede beneficiarse de una base de donantes relativamente menos volátil a nivel mundial.
198. Gracias a los 20 millones de dólares invertidos en 2025, el PMA ha puesto en marcha una estrategia con el fin de constituir una base de donantes que colaboren regularmente con él mediante la aportación de ingresos fiables al organismo cada año. La expansión hacia nuevos mercados y a través de nuevas vías permitirá contar con más de 82.000 donantes regulares en 2025, lo que sentará los cimientos para establecer una amplia base de donantes que genere ingresos flexibles y sostenibles. El Programa se encuentra en camino

---

<sup>37</sup> Los fondos verticales son aquellos fondos que han pasado a formar parte del Mecanismo Financiero de la CMNUCC: el FMAM, el Fondo Verde para el Clima, el Fondo Especial para el Cambio Climático, el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Fondo de Adaptación y el Fondo de Respuesta a las Pérdidas y los Daños.

de alcanzar el objetivo de 138 millones de dólares en contribuciones de donantes particulares, establecido en la propuesta de inversión para 2025.

199. Mediante el aumento del porcentaje de donantes particulares que realizan contribuciones regulares y el fomento de relaciones de largo plazo con ellos, la iniciativa mejorará la sostenibilidad y previsibilidad financiera del PMA, a la vez que incrementará la parte de financiación no asignada a su disposición. Se estima que, para 2030, los ingresos acumulados previstos como resultado de estos esfuerzos superarán los 1.300 millones de dólares.

#### ***Gestión de la fuerza de trabajo: no se requiere asignación***

200. La ampliación y reducción del alcance de las actividades conforme surgen y remiten las crisis y fluctúa la financiación es inherente al modelo operativo del PMA. Para gestionar estos ciclos, las oficinas en los países efectúan periódicamente exámenes de la dotación de personal, con miras a reajustar su plantilla. La reducción de la fuerza de trabajo contratada a nivel local se ha gestionado principalmente mediante la no renovación de contratos de breve duración y, ocasionalmente, el cese en el servicio de personal con contratos de plazo fijo. Los costos de estas medidas se han sufragado con cargo a los presupuestos de las carteras de actividades en los países, contando con el apoyo de la red de seguridad destinada a las oficinas en los países y una iniciativa institucional de importancia fundamental para cubrir indemnizaciones por cese en el servicio. En cuanto a la fuerza de trabajo móvil de personal internacional, mientras el Programa ha seguido creciendo, las reducciones de personal en algunas oficinas en los países se han solidado compensando incrementando la plantilla en otras oficinas en los países o cubriendo vacantes en la Sede mundial.
201. La fuerza de trabajo móvil de personal internacional y de la Sede mundial debe mantenerse a un nivel que garantice que el PMA cuenta con las aptitudes y la capacidad necesarias para seguir llevando a cabo operaciones cruciales en las oficinas en los países, así como labores de prestación de servicios institucionales y de supervisión en la Sede mundial. En consecuencia, la gestión de dicha fuerza de trabajo se ajusta al nivel general que marca el plan de ejecución de las operaciones del Programa, el cual va rezagado respecto a los cambios en el nivel de las contribuciones.
202. De cara al futuro, el PMA pretende reducir toda su fuerza de trabajo a aproximadamente 16.000 personas, con el fin de adecuar su plantilla a una previsión de contribución de 6.400 millones de dólares. Esta cifra contrasta con la de comienzos de 2025, cuando la fuerza de trabajo del Programa ascendía a poco más de 22.000 personas, incluidos pasantes y voluntarios. Para ajustar gradualmente la plantilla, sin dejar de garantizar que el PMA disponga de la fuerza de trabajo adecuada para el futuro, el plan de reducción que se encuentra en proceso de elaboración se basa en tres pilares: asegurar que se disponga del talento y los conocimientos especializados adecuados en el futuro mediante procesos de planificación de la sucesión en los puestos; definir con claridad la inversión del Programa en capacidades básicas, dando prioridad a las asociaciones, la digitalización y la preparación para situaciones de emergencia, y mantener el correcto equilibrio entre el presupuesto previsto y las actividades de contratación, velando por que el número de miembros del personal móvil permanezca dentro de un umbral aceptable.

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

203. En octubre de 2023, cuando las perspectivas de financiación comenzaron a mostrar signos de un descenso global que no se limitaba a unas pocas operaciones en los países, el PMA pausó la contratación como medida proactiva para frenar el aumento de su fuerza de trabajo internacional y de la Sede mundial. A ello le siguieron medidas adicionales en 2024

y 2025, destinadas a ajustar la fuerza de trabajo a la financiación disponible<sup>38</sup>. La medida más reciente ha sido una reducción del tiempo durante el cual el personal internacional de categoría profesional puede estar pendiente de asignación, de 12 a 6 meses. En 2024, el costo de la reducción de personal —mediante la primera ronda de ceses en el servicio de mutuo acuerdo— se financió con cargo a un devengo presupuestario que se había ido acumulando con el tiempo. En 2025, año en que se están produciendo reducciones de puestos más significativas, se aprobaron 60 millones de dólares para financiar la gestión de la reducción de la fuerza de trabajo internacional de categoría profesional y de servicios generales en la Sede mundial. Estos recursos se están destinando a financiar una segunda ronda de ceses en el servicio de mutuo acuerdo, los costos de personal no asignado y la administración del proceso.

204. Conforme el plan de ejecución de operaciones siga disminuyendo paulatinamente durante 2026 —aunque su dotación siga siendo 1.000 millones de dólares superior a los ingresos previstos en concepto de contribuciones—, la fuerza de trabajo móvil de personal internacional y de la Sede mundial también disminuirá. Los costos de una reducción gradual, que garantice que el PMA cumpla sus obligaciones derivadas de los contratos de personal y preserve la experiencia aportada por los empleados con contratos de afiliación, son sustanciales. En vez de solicitar nuevas asignaciones de recursos de la parte no asignada del Fondo General, el Programa financiará esos costos destinando a otros fines una parte del exceso de financiación del Fondo para las prestaciones de los empleados.
205. Entre 2011 y 2024, el PMA realizó con carácter excepcional, por medio de sus costos estándar de personal, aportaciones de 7,5 millones de dólares anuales al Fondo para las prestaciones de los empleados —es decir, 97,5 millones de dólares en total—, con el fin de poder asumir sus obligaciones a largo plazo relativas a las prestaciones a que tuviera derecho el personal. Como consecuencia del sólido rendimiento de las inversiones, junto con la financiación continua de los costos anuales del servicio, los activos ya son bastante superiores a dichos pasivos, determinados por valoración actuarial. A 30 de junio de 2025, el Fondo para las prestaciones de los empleados estaba financiado al 140 %, con un exceso de activos que ascendía a 359,5 millones de dólares por encima de las obligaciones actuariales.
206. El PMA utilizará parte de dicho exceso de financiación para cubrir las indemnizaciones por cese en el servicio y la remuneración del personal no asignado en 2026. La utilización de esos fondos se limitará a 97,5 millones de dólares.
207. Aunque dichos costos difieren de las prestaciones después del cese en el servicio, afectan a los mismos miembros del personal y entran dentro de las obligaciones del PMA. La utilización de hasta 97,5 millones de dólares del excedente constituye, por tanto, un medio prudente y adecuado de sufragar los costos de reducción de personal, al tiempo que se asegura a largo plazo la cobertura de las prestaciones después del cese en el servicio. Una vez aplicada plenamente, la medida permitiría reducir la tasa de financiación del fondo del 140 % al 129 %, dejando un excedente de 262 millones de dólares. Para garantizar una supervisión financiera constante, la Secretaría pondrá en marcha en 2026 un estudio de gestión de activos y pasivos, basado en los datos a fecha de 31 de diciembre de 2025, de cuyos resultados mantendrá informada a la Junta.

---

<sup>38</sup> PMA. 2025. "Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2025-2027", sección 4.3.

## Sección V: Modificaciones del Reglamento Financiero

### 5.1 Antecedentes y objetivos

208. De 2018 a 2020, en aplicación del marco de la hoja de ruta integrada, se introdujeron enmiendas en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, en particular en lo relativo a las normas sobre recuperación total de los costos y la terminología conexas, y a las facultades delegadas para aprobar los PEP y los presupuestos de las carteras de actividades en los países. Reconociendo la necesidad de mejorar el marco general de gobernanza presupuestaria, el PMA propone varias modificaciones del Reglamento Financiero con el fin de garantizar que las definiciones y decisiones relativas al presupuesto se reflejen con precisión y fusionar elementos actualmente dispersos en varios documentos, incluidos los planes de gestión anteriores.
209. Las modificaciones propuestas permitirán armonizar las normas presupuestarias, reducir la extensión y la cantidad de proyectos de decisión presentados a la Junta, mitigar la ambigüedad, resolver discrepancias entre distintos artículos y aumentar la agilidad con que el PMA reacciona ante la evolución de las circunstancias, haciendo que la Junta mantenga su función de supervisión estratégica y presupuestaria. Con esos cambios, además, se pretende dar respuesta a algunas de las recomendaciones del Auditor Externo relacionadas con la normativa presupuestaria<sup>39</sup>.

### 5.2 Modificaciones del Reglamento Financiero propuestas

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

#### Artículo 1.1 del Reglamento Financiero: definición del presupuesto del PMA

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

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

212. La definición actual adolece de falta de claridad en varios aspectos. Es ambigua en cuanto a si los recursos y gastos previstos y el presupuesto AAP son componentes del presupuesto del PMA o del Plan de Gestión en general. Falta también claridad respecto de si la Junta debe dar su aprobación al Plan de Gestión o al presupuesto del PMA. Por otra parte, la definición no refleja la naturaleza dinámica del entorno operacional y de financiación del Programa.
213. Al elaborar una definición revisada, el PMA se propuso garantizar que su presupuesto:
- reflejara el costo total de ejecutar los PEP aprobados, incluidos tanto los costos directos como los indirectos;
  - reflejara las necesidades totales de recursos a lo largo del año, aumentando así la transparencia y la coherencia en la movilización de recursos, y
  - permitiera efectuar ajustes presupuestarios a lo largo del año en respuesta a la evolución de los contextos operacionales y los niveles de financiación.
214. El PMA examinó las constataciones del examen de las prácticas presupuestarias de las organizaciones de las Naciones Unidas efectuado por la Dependencia Común de Inspección (DCI)<sup>40</sup>. Esta subraya que la función principal de un presupuesto es proporcionar

---

<sup>39</sup> Véase el anexo VII.

<sup>40</sup> Naciones Unidas. 2024. La presupuestación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, [JIU/REP/2024/3](#).

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

215. En su informe la DCI observaba, además, que las entidades de las Naciones Unidas adoptan diferentes modelos de presupuestación, que pueden estar basados en los recursos, como en el caso del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) o el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF); en las necesidades, como en el caso de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), o en ambos aspectos, como los modelos de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el PMA, cuyo modelo incluye las necesidades operacionales y un plan de ejecución provisional.
216. El PMA examinó también las IPSAS y, más concretamente, la IPSAS 24, sobre presentación de información del presupuesto en los estados financieros. Esta norma define el presupuesto anual como “un presupuesto aprobado para un año”; asimismo, en ella se establece que los estados financieros deben incluir una comparación entre el presupuesto original y el final, así como los montos efectivos sobre una base comparable.
217. Para abordar las cuestiones señaladas, adecuar la definición del presupuesto del PMA a las mejores prácticas y garantizar que la definición sea coherente con la realidad operacional del Programa, se propone la siguiente definición revisada:  
*Por “presupuesto del PMA” se entenderá la suma de los tramos anuales de todos los presupuestos de las carteras de actividades en los países aprobados, o que se prevé presentar para aprobación, en el ejercicio económico de que se trate, incluidos los costos operacionales y de apoyo conexos; el presupuesto del PMA comprenderá el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.*
218. Con arreglo a esta definición revisada, el presupuesto del PMA reflejaría el costo total de las necesidades operacionales, incluidos tanto los costos directos como los indirectos. Por ejemplo, según la nueva definición, el presupuesto del PMA para 2026 ascendería a 13.000 millones de dólares, lo cual quedaría reflejado en el Estado Financiero V de los estados financieros del PMA como presupuesto original, en consonancia con lo establecido en la IPSAS 24. Al mismo tiempo, el presupuesto del PMA tendría un carácter dinámico, lo que permitiría actualizarlo a lo largo del año en respuesta a las nuevas necesidades operacionales que fueran surgiendo, que estarían reflejadas en los distintos presupuestos de las carteras de actividades en los países aprobados, ya fueran nuevos o revisados. Según la nueva definición, el presupuesto final del PMA comprenderá la suma de los tramos anuales de los distintos presupuestos de las carteras de actividades en los países que estuvieran aprobados el último día del ejercicio económico.

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

219. El artículo actual dice así:

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

220. Las modificaciones propuestas del artículo 9.4 del Reglamento Financiero tienen por objeto mejorar la coherencia y reducir la ambigüedad. Se simplificarán los cuadros

presupuestarios comparativos a que se hace referencia en la letra (b). Puesto que en la definición del Plan de Gestión ya se alude a su período trienal de planificación, en la letra (c) se eliminará la referencia al segundo y tercer año; en cambio, se seguirá incluyendo la información adicional que la Junta solicite o el Director Ejecutivo estime oportuna.

221. El texto propuesto diría lo siguiente:

*El Plan de Gestión incluirá:*

- (a) los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones, y*
- (b) cuadros comparativos en los que aparecerán el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso y la propuesta de presupuesto para el siguiente ejercicio económico.*

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

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

222. El artículo actual dice así:

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

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

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

225. El texto propuesto diría lo siguiente:

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

226. Como ejemplo de aplicación del artículo modificado, supongamos que en noviembre de 2025 se aprueba el presupuesto del PMA para 2026 por valor de 13.000 millones de dólares, cifra que incluye un presupuesto de 1.000 millones de dólares para la cartera de actividades en el país X. Pongamos asimismo que en 2026 empeora una situación de emergencia y la Junta Ejecutiva aprueba un presupuesto revisado de la cartera de actividades en ese país por valor de 2.500 millones de dólares. Suponiendo que no haya

otros cambios ni nuevas aprobaciones de carteras de actividades en los países, el presupuesto del PMA será de 14.500 millones de dólares. El presupuesto actualizado no estará sujeto a la aprobación de la Junta, ya que los cambios subyacentes ya habrán sido aprobados separadamente por esta de conformidad con el artículo VI.2(c) del Estatuto. En el Estado Financiero V, el presupuesto original se consignará en 13.000 millones de dólares y el presupuesto final será de 14.500 millones de dólares.

227. Pese a la aprobación del presupuesto del PMA, la Junta seguirá aprobando específicamente cada año las consignaciones para el presupuesto AAP y otras consignaciones.

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

228. El artículo actual dice así:

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

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

230. El texto propuesto diría lo siguiente:

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

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

231. El artículo actual dice así:

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

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

233. La modificación mejora la capacidad del PMA para responder a la evolución de las necesidades operacionales y administrativas dentro de unos márgenes definidos y limitados. Permite que el ahorro efectuado en una partida presupuestaria se utilice para hacer frente a gastos esenciales y prioritarios en otra, apoyando así una ejecución presupuestaria más eficaz, precisa y oportuna. Esta flexibilidad es particularmente importante para responder a los ajustes que puedan surgir en la parte final de un año, una vez concluido el período para solicitar cambios a través de las posibles actualizaciones del

Plan de Gestión de ese año, que concluye en abril, o del Plan de Gestión del año siguiente, que concluye en septiembre.

234. El texto propuesto diría lo siguiente:

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

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

<b>CUADRO 5.1: EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS DE REDACCIÓN PROPUESTOS</b>					
<b>Sector de consignación</b>	<b>Monto aprobado</b>	<b>5 % (variación máxima)</b>	<b>Variación</b>	<b>Monto modificado</b>	<b>Variación porcentual efectiva</b>
A	100,00	+/- 5,00	(5,00)	95,00	-5 %
B	150,00	+/- 7,50	7,50	157,50	5 %
C	50,00	+/- 2,50	(2,50)	47,50	-5 %
D	25,00	+/- 1,25	0,00	25,00	0 %
<b>Total</b>	<b>325,00</b>		<b>0,00</b>	<b>325,00</b>	<b>0 %</b>

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

236. El artículo actual dice así:

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

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

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

239. El texto propuesto diría lo siguiente:

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

- (c) un aumento que no supere el 25 % de la parte correspondiente a los costos de apoyo indirectos del incremento de los ingresos previstos en concepto de contribuciones al PMA para el ejercicio económico, menos la cuantía de cualquier déficit de financiación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado para dicho período, o*
- (d) una reducción de los gastos que no supere el 10 % del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado, mediante la adopción de medidas de ahorro de costos.*

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

### **Cuenta de igualación del presupuesto AAP**

240. En consonancia con la labor para mejorar la claridad y la gobernanza del marco de financiación del PMA, la Secretaría propone incluir en el Reglamento Financiero una nueva definición y un nuevo artículo sobre la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Pese a que esta se utiliza desde 2002<sup>41</sup>, su función y usos permitidos actualmente no están definidos en el Reglamento Financiero. Con estas propuestas se pretende formalizar las prácticas existentes, mejorar la transparencia y agilizar la presentación del Plan de Gestión.

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

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

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

243. Se propone la definición siguiente:

*Por “Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas” se entenderá una cuenta de reserva establecida con el fin de registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos y los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.*

---

<sup>41</sup> “Informe final sobre la revisión de la tasa de costos de apoyo indirecto” (WFP/EB.3/2002/5-C/1).

## **Nuevo Artículo 10.7 del Reglamento Financiero: uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP**

244. El texto propuesto diría lo siguiente:

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

- (a) ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos que sean inferiores o superiores a los necesarios para sufragar los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, y*
- (b) diferencias entre los costos efectivos de los puestos y las cuantías correspondientes utilizadas para calcular el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.*

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

### **Recuadro 5.1. Variación de los costos estándar de personal**

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

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

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

## **Otras modificaciones del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada**

245. En aras de la coherencia con los cambios mencionados, el PMA también propone introducir pequeñas modificaciones para actualizar las definiciones de “consignación”, “sector de consignaciones”, “Plan de Gestión” y “presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, así como los artículos 9.1, 9.2, 9.3, 9.9 y 12.1 del Reglamento Financiero. Dichas modificaciones están recogidas en el anexo VII.

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

## Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental

1. El PMA lleva desde 2015 utilizando las iniciativas institucionales de importancia fundamental para fortalecer sus programas y su capacidad operacional y administrativa con el fin de cumplir su cometido y hacer un uso óptimo de los recursos. Esas iniciativas se caracterizan por ser de carácter extraordinario y no estar comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; no estar relacionadas con un único proyecto; necesitar financiación plurianual previsible; tener pocas probabilidades de generar suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y centrarse en el cambio orgánico. Sus principales fuentes de financiación son la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General.
2. Hay siete iniciativas institucionales de importancia fundamental previstas para 2026. En el presente anexo se expone información pormenorizada sobre los resultados que se espera obtener, las actividades, los planes de ejecución, los presupuestos y los indicadores clave de las realizaciones. Mientras que dos de las iniciativas son nuevas y necesitan financiación, en las cinco iniciativas actualmente en curso se emplearán fondos aprobados en los planes de gestión anteriores.

CUADRO A.III.1: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)						
Nombre de la iniciativa	Duración	Gastos previstos				
		Hasta el 30 de junio de 2025*	Julio-diciembre de 2025	2026	2027 y años posteriores	Presupuesto total
<b>Nuevas iniciativas</b>						
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales	2026-2028	-	-	3,31	6,69	10,00
Plan de transformación digital de las actividades del PMA**	2026-2028	-	-	22,80	57,20	80,00
<b>Total parcial</b>		-	-	<b>26,11</b>	<b>63,89</b>	<b>90,00</b>
<b>Iniciativas en curso (sin necesidad de financiación adicional)***</b>						
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2026	20,50	5,20	1,05	-	26,75
Integración digital y modernización	2025-2026	5,85	1,59	3,58	-	11,02
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	1,44	0,93	2,78	-	5,15
Aplicación de las IPSAS	2025-2026	1,29	0,82	3,07	-	5,18
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	0,80	0,96	2,28	1,10	5,14
<b>Total parcial</b>		<b>29,88</b>	<b>9,50</b>	<b>12,76</b>	<b>1,10</b>	<b>53,24</b>
<b>Total</b>		<b>29,88</b>	<b>9,50</b>	<b>38,87</b>	<b>64,99</b>	<b>143,24</b>

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

\*\* De la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se solicitan solo 60 millones de dólares. El presupuesto total de 80 millones de dólares incluye 20 millones procedentes de contribuciones de los asociados y del MPI, según se describe en la sección del presente anexo dedicada al plan de transformación digital de las actividades del PMA y queda reflejado en el cuadro A.III.1.

\*\*\* El ligero incremento del presupuesto global de las iniciativas institucionales de importancia fundamental en curso obedece a la revisión de los costos estándar de los puestos de personal efectuada en 2026.

## Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales

Resumen			
<b>Departamento/ dirección responsable</b>	Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	<b>10,00 millones de dólares</b>
<b>Direcciones participantes en 2026</b>	Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Tecnología	<b>Duración de la iniciativa</b>	<b>Plurianual:</b> 2026: 3,31 millones de dólares 2027: 3,90 millones de dólares 2028: 2,79 millones de dólares
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (100 %)		

### Sinopsis

- En respuesta a la rápida evolución de las condiciones mundiales, caracterizadas por el aumento de las necesidades humanitarias y la disminución de los recursos financieros, el sistema de las Naciones Unidas está emprendiendo una serie de ambiciosas iniciativas de reforma encaminadas a mejorar la eficiencia y la coherencia operacionales. Dichas iniciativas, que comprenden amplios cambios estructurales en todo el sistema de las Naciones Unidas, ponen un renovado énfasis en la adopción de medidas de eficiencia en todo el sistema. En este contexto, los servicios compartidos se han convertido en una piedra angular de la reforma, y abren una vía hacia la racionalización de las funciones de apoyo y la optimización de la asignación de recursos.
- En virtud de su experiencia en la prestación de servicios compartidos posibilitados por medios digitales, el PMA está bien situado para promover la labor en este contexto. Basándose en las recomendaciones de su IOAC, y de conformidad con su prioridad institucional de aumentar al máximo la eficiencia y dirigir los recursos a las operaciones sobre el terreno, ahora persigue un enfoque más estratégico en la prestación de servicios compartidos, con el que pretende reducir la carga administrativa de las oficinas en los países, fomentar la colaboración interna y modernizar las funciones de apoyo mejorando la gestión de los datos, la digitalización y la rendición de cuentas.
- La elaboración de una estrategia de servicios compartidos mundiales constituye una etapa fundamental dentro de la labor del Programa dirigida a fortalecer la columna vertebral de sus operaciones. Ofreciendo servicios de apoyo estandarizados, de escala adaptable y con costos transparentes, en particular en los contextos de emergencia, el PMA se propone mejorar los mecanismos de control, garantizar la continuidad de las actividades y empoderar a las oficinas en los países de modo que puedan centrar la atención en su cometido principal. La estrategia se ha diseñado con la intención de que sea a la vez ágil y completa, y que sustente la capacidad del PMA para proporcionar asistencia alimentaria e intervenir en emergencias con mayor rapidez y precisión.
- En un estudio exhaustivo realizado por una empresa consultora internacional se observaron más de 40 líneas de servicios en las que había posibilidades de centralizar la prestación. Dentro de ellas se ha dado prioridad, para comenzar, al examen de ocho procesos básicos en los que en conjunto trabajan unos 1.500 empleados. Dichos procesos servirán de punto de partida para la introducción de servicios compartidos mundiales por etapas. La iniciativa se basa en la reestructuración orgánica del PMA y en las lecciones aprendidas de organismos similares, y en ella se hace hincapié en la transición gradual, la

eficacia en función de los costos y la mejora de la automatización y los controles. Asimismo, la iniciativa prevé la armonización con las reformas más amplias de las Naciones Unidas, lo que puede implicar aprovechar los servicios prestados por proveedores de todo el sistema, siempre que se consiga la estandarización necesaria.

7. Para llevar esta visión a la práctica, el PMA busca financiación que le permita encontrar otros procesos en los que llevar a cabo la centralización y poner a prueba la aplicación en los tres próximos años. Inicialmente la atención se centrará en los procesos relacionados con los servicios de viajes, de nómina y de apoyo informático, los cuales se han seleccionado teniendo en cuenta su potencial para lograr aumentos de eficiencia mensurables, reducir la complejidad y mejorar la calidad de los servicios.
8. La remodelación propuesta de los servicios de viajes del PMA tiene por objeto integrar la gestión de los proveedores y establecer un modelo de apoyo centralizado que mejore el cumplimiento de las normas y la eficacia en función de los costos. Con la actividad relativa a los servicios de nómina se pretende reunir los sistemas fragmentados en un único centro de servicios, con lo que se reducirá la duplicación de esfuerzos y se aumentará la eficiencia. El servicio de asistencia informática centralizado, por su parte, permitirá estandarizar los procesos de apoyo y mejorar la prestación de servicios en todas las regiones.

#### ***Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión***

9. En el marco del compromiso estratégico más amplio del PMA de modernizar las funciones de apoyo y potenciar la eficiencia operacional, se ha empezado a trabajar en varios procesos de gran impacto seleccionados de cara a la centralización y transformación.
10. Se ha comenzado a trabajar en algunos procesos prioritarios para centralizar la organización de los viajes, mejorar los procesos conexos de contratación y pago y ofrecer servicios a escala mundial a todos los viajeros del PMA a través de uno de los productos entregables de la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre optimización de los procesos institucionales aprobada para 2024-2025. Se prevé que el ahorro anual de costos gracias a la organización centralizada de los viajes superará los 0,6 millones de dólares, y que las mejoras de los servicios servirán para reducir la tensión de tener que enfrentarse a interrupciones inesperadas de los viajes, incrementar la automatización y fortalecer la gestión de los proveedores.
11. Se está diseñando un servicio de asistencia informática centralizado, en el que se parte de experiencia del PMA con modelos de servicios mundiales anteriores a fin de racionalizar el apoyo informático en toda la organización. Al mejorar las tasas de “resolución en la primera llamada”, reducir la necesidad de intervención humana en un segundo o tercer nivel del proceso de resolución, introducir un catálogo de servicios integral y automatizar las solicitudes repetitivas numerosas, se espera que la iniciativa genere un ahorro anual de unos 0,55 millones de dólares. A estos beneficios se añadirán otros, como un carácter más sistemático de los servicios, plazos de resolución más cortos, mejores análisis del rendimiento y una menor carga de trabajo para las oficinas en los países, que de este modo dispondrán de más recursos para centrarse en la prestación de asistencia en primera línea.
12. Los planes para optimizar los servicios de nómina tienen el objetivo de reagrupar y centralizar los tres sistemas de nómina existentes en el PMA. Aunque para asegurar la viabilidad de las opciones propuestas es preciso cumplir algunos requisitos previos, la iniciativa se basa en la experiencia del PMA con el Centro de Soluciones Globales de Pago. Se prevén ahorros anuales de más de 1,5 millones de dólares, a los que se añadirán ventajas de tipo cualitativo como la reducción del tiempo de tramitación, el refuerzo de los controles internos, la mejora de los informes y análisis y la mejora de los servicios prestados al personal del PMA.

### Enfoque de gestión y aplicación

13. Para aplicar la iniciativa se seguirá un enfoque por etapas, alineando a la estrategia de servicios compartidos mundiales los procesos que se encuentren en distinto estado de madurez. El objetivo principal es lograr aumentos mensurables de la eficiencia, mejorar la calidad de los servicios y reducir la carga administrativa de las oficinas en los países, lo que permitirá dedicar más atención al cometido principal del PMA. Todas las actividades de gestión del cambio estarán respaldadas por asistencia para facilitar la transición a servicios compartidos que se adapten a las condiciones locales y en ellas se contará con una auténtica participación de las partes interesadas.
14. El producto entregable 1 se centrará en definir el alcance del servicio, seleccionar las ubicaciones de los centros y contactar con las partes interesadas, partiendo del trabajo de base ya realizado. En conexión con el producto entregable 2, el PMA pondrá en marcha centros piloto; empleará sistemas facilitadores, como la automatización y la inteligencia artificial; ampliará y perfeccionará el modelo con arreglo a la retroalimentación recibida; hará el seguimiento de los indicadores de las realizaciones, y comprobará los ahorros de costos con el fin de garantizar la sostenibilidad.
15. En el caso de los servicios de viajes, se pondrá a prueba un modelo centralizado para coordinar la organización de estos y gestionar a los proveedores, con el apoyo de una plataforma digital y un marco operativo global. En el caso de los servicios de nómina, se establecerá un centro de apoyo unificado para mejorar la eficiencia, la coherencia y el cumplimiento de todas las normas y reglamentos pertinentes. En relación con el servicio de asistencia informática, se introducirá un modelo de escala adaptable basado en información satelital, se estandarizarán los procesos de apoyo y se incorporarán herramientas de gestión del rendimiento con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y reducir las interrupciones de los sistemas de TI.
16. A lo largo de 2026, las actividades de base para la adopción de servicios compartidos incluirán cartografiar los procesos, diseñar el modelo operativo, actualizar las políticas y recabar la participación de las partes interesadas a través de grupos de trabajo y proyectos piloto. Con una sólida estrategia de gestión del cambio, respaldada por mediciones del rendimiento y mecanismos de recuperación de los costos, se guiará la adopción, se sentarán las bases para la introducción completa y se garantizará la obtención de efectos tangibles a partir de 2027 y posteriormente.

### Productos entregables

CUADRO A.III.2: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026–2028 (millones de dólares)				
Productos entregables	2026	2027	2028	Total
<b>Producto entregable 1:</b> Definir el nuevo modelo de prestación de servicios para los procesos seleccionados	3,16	1,89	1,20	<b>6,25</b>
<b>Producto entregable 2:</b> Adoptar servicios compartidos del PMA, junto con medidas conexas de gestión del cambio	0,15	2,01	1,59	<b>3,75</b>
<b>Total</b>	<b>3,31</b>	<b>3,90</b>	<b>2,79</b>	<b>10,00</b>

### Producto entregable 1: Definir el nuevo modelo de prestación de servicios para los procesos seleccionados

17. El fin de este producto entregable es establecer un modelo estandarizado de prestación de servicios en cada una de las tres líneas de servicios compartidos mundiales prioritarias —organización de viajes, servicios de nómina y apoyo informático— en plena conformidad con la estrategia general de servicios compartidos mundiales y los marcos más amplios de

servicios compartidos de las Naciones Unidas. Se empezará por cartografiar y evaluar exhaustivamente los procesos, políticas y herramientas de prestación de servicios existentes, tras lo que se pasará a diseñar nuevos modelos operativos que reflejen los objetivos estratégicos de los servicios compartidos mundiales. Durante las fases de exploración e implementación, cabe la posibilidad de que observen otros procesos susceptibles de centralización y se elaboren proyectos piloto al respecto, en función de la madurez evaluada de cada proceso. Procesos que se podrían probar en proyectos piloto son los relacionados con la enajenación de activos a nivel mundial, el transporte y la optimización del parque automotor, las instalaciones en todo el mundo, las transacciones financieras y la firma y gestión de contratos de adquisiciones. Para garantizar la rendición de cuentas y la sostenibilidad, se diseñarán y aprobarán formalmente las disposiciones de gobernanza y financiación de cada servicio. También se elaborará un plan estructurado de puesta a prueba y aplicación, que incluirá evaluaciones de riesgos y estrategias de mitigación. Los modelos de prestación serán acordes con el centro de servicios de las Naciones Unidas propuesto, consistente en una “ventanilla única” digital para proporcionar acceso a servicios de apoyo comunes en todo el sistema de las Naciones Unidas.

**Producto entregable 2: Adoptar servicios compartidos del PMA, junto con medidas conexas de gestión del cambio**

- El objetivo de este producto entregable es diseñar una solución frontal unificada y de escala adaptable para garantizar el acceso a los servicios compartidos mundiales del PMA y la armonización con los marcos de todo el sistema de las Naciones Unidas. Se definirán y adoptarán procesos estandarizados, indicadores de cada servicio y procedimientos operativos para las tres líneas de servicios prioritarias. Las herramientas de apoyo se racionalizarán y automatizarán para facilitar la implementación, mientras que la experiencia con respecto a la labor de centralización existente y los centros de servicios compartidos servirá de base para elegir las ubicaciones y planificar la transición a los servicios compartidos. Un proceso estructurado de gestión del cambio guiará la adopción de la solución por parte del PMA y garantizará la continuidad durante la transición.

**Indicadores clave de las realizaciones**

CUADRO A.III.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	Meta para 2027	Meta para 2028
<b>Producto entregable 1: Definir el nuevo modelo de prestación de servicios para los procesos seleccionados</b>				
Porcentaje de procesos cartografiados y analizados	0	100 %	n. a.	n. a.
Porcentaje de políticas y procedimientos examinados y ajustados al modelo propuesto	0	100 %	100 %	100 %
Ultimación y aprobación de hojas de ruta para la implementación en cada línea de trabajo	0	100 %	n. a.	n. a.
<b>Producto entregable 2: Adoptar servicios compartidos del PMA, junto con medidas conexas de gestión del cambio</b>				
Puntuación de satisfacción de los usuarios de las oficinas piloto	0	n. a.	80 %	80 %
Porcentaje de actividades de gestión del cambio realizadas: comunicaciones, capacitación, adopción	0	n. a.	80 %	100 %
Establecimiento y puesta en práctica de un tablero de seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones	0	n. a.	100 %	100 %

## Plan de transformación digital de las actividades del PMA

Resumen			
<b>Departamento/ dirección responsable</b>	Dirección de Tecnología	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	<b>60,00 millones de dólares</b>
<b>Direcciones participantes en 2026</b>	Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones, Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Servicios de Gestión, Servicio de Coordinación de Asociaciones, Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas, Dirección de Seguridad, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	<b>Duración de la iniciativa</b>	<b>Plurianual:</b> 2026: 22,80 millones de dólares 2027: 22,08 millones de dólares 2028: 15,12 millones de dólares
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (100 %)		

### Sinopsis

19. La estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026<sup>1</sup> define una visión audaz para acelerar la transformación del Programa en una organización habilitada digitalmente y basada en datos e impulsar su cometido de alcanzar la meta del Hambre Cero. Pese a lo mucho que el PMA ha avanzado en esta transformación, para obtener los plenos beneficios y responder a las crecientes demandas operacionales deberá superar los obstáculos estructurales y ofrecer soluciones integradas e idóneas que sustenten una intervención humanitaria más rápida y eficaz.
20. Como complemento de la estrategia de TI, se ha previsto un plan quinquenal de transformación digital de las actividades, con un costo de 193 millones de dólares. El plan, elaborado en consulta con las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la Sede, responde a un enfoque de la tecnología que abarca todo el PMA, con miras a aumentar al máximo la repercusión en el organismo. Se considera prioritario invertir en soluciones que respondan a cuatro desafíos sistémicos: fragmentación y duplicación de los sistemas informáticos; dependencia de procesos manuales; falta de inversión en tecnología en comparación con organizaciones similares, y uso generalizado de TI “paralelas”. En el plan de inversión quinquenal se propone pasar de un planteamiento táctico y localizado del gasto en TI al uso de plataformas interoperables y ampliables a nivel mundial.
21. En la presente iniciativa institucional de importancia fundamental se concede prioridad a los tres primeros años de ejecución del plan quinquenal. Apoyando necesidades operacionales tanto de tipo estratégico como relacionadas con la primera línea, la iniciativa incluye soluciones para la gestión de la identidad, el análisis de datos en tiempo real, el seguimiento de principio a fin, la rastreabilidad de la cadena de suministro y la colaboración con asociados.

<sup>1</sup> PMA. 2023. *Estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026*.

22. Entre los objetivos principales del proceso de cambio orgánico cabe destacar los siguientes:
- digitalización de toda cadena de valor del PMA;
  - estandarización de las plataformas informáticas de toda la organización para sustituir los sistemas locales duplicados;
  - automatización de los procesos y adopción de herramientas de inteligencia artificial;
  - gobernanza basada en datos y toma de decisiones integrada en las actividades de la Sede y las operaciones sobre el terreno;
  - mayor adecuación de las inversiones en TI a las prioridades estratégicas y los objetivos de eficiencia en función de los costos;
  - reducción drástica de las TI paralelas, y
  - adecuación de las capacidades informáticas a las necesidades estratégicas y sobre el terreno.
23. En comparación con los valores de referencia internacionales, el PMA sigue gastando en TI considerablemente menos que otras entidades similares. El plan de transformación de las actividades permite al Programa priorizar sus inversiones en TI y dirigir la financiación a proyectos que ofrezcan los mejores resultados posibles. Abordando estas cuestiones de base, el plan servirá para modernizar las operaciones del PMA y garantizar que la tecnología facilite las operaciones sobre el terreno, lo que le permitirá estar preparado para el futuro, ser más ágil y más eficaz en función de los costos y estar habilitado digitalmente para atender las necesidades de la primera línea.
24. La financiación propuesta para el plan de tres años procede de diversas fuentes: 60 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP; 10 millones de dólares de asociados, y un préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones que se reembolsará por medio de futuros ahorros de costos. La iniciativa también aprovecha e incorpora el componente de TI de inversiones existentes<sup>2</sup> valoradas en 10 millones de dólares.

### **Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión**

25. El objetivo del plan quinquenal de transformación digital de las actividades es liberar hasta 259 millones de dólares en concepto de aumentos de la eficiencia durante cinco años, mediante la sustitución de los sistemas fragmentados y los procesos manuales por plataformas digitales integradas. Utilizando fondos de la presente iniciativa institucional de importancia fundamental durante los tres primeros años de aplicación del plan, el interés se centrará en las soluciones digitales de alto impacto seleccionadas por su capacidad para lograr aumentos de la eficiencia mensurables y una transformación operacional dentro del período de vigencia de la iniciativa.
26. Se supone que los aumentos de eficiencia comenzarán a materializarse a partir de 2027, generando ahorros de costos en todas las fuentes de financiación, al sustituir los sistemas fragmentados y los procesos manuales por soluciones digitales integradas de escala adaptable. Las principales esferas en las que se espera lograr aumentos de eficiencia, aunque se deberán revalidar por medio de propuestas de utilización pormenorizadas, son las siguientes:

---

<sup>2</sup> Entre ellas se encuentran las siguientes iniciativas institucionales de importancia fundamental, aprobadas en planes de gestión anteriores: optimización de los procesos institucionales (2024-2025); integración digital y modernización (2025-2026); seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad (2024-2026), y hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia (2023-2025).

- *Gestión de la identidad:* se prevé obtener ahorros de costos de hasta 2,6 millones de dólares anuales en los presupuestos institucionales y de los PEP mediante la instauración de una plataforma unificada de gestión de la identidad, que permitirá aumentar la eficiencia gracias a la reducción de los gastos generales de administración, la mejora de la exactitud y la mayor puntualidad en la prestación de la asistencia. Al unificar sistemas fragmentados, mejorar la prevención del fraude por medio de la desduplicación biométrica y aprovechar la tecnología de cadena de bloques en aras de la transparencia, la plataforma fortalecerá la eficacia operacional y la selección de los beneficiarios en todas las operaciones del PMA en todo el mundo.
- *Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis:* se prevén aumentos de eficiencia de hasta 16,5 millones de dólares al año gracias a la digitalización y la integración de las herramientas de seguimiento, presupuestación y planificación. Al sustituir los procesos manuales por flujos de trabajo automatizados, la iniciativa reducirá la duplicación, acelerará la presentación de informes, mejorará el rastreo del cumplimiento de las normas y posibilitará la toma de decisiones en tiempo real en las actividades de la Sede y las operaciones sobre el terreno. La mayor interoperabilidad posibilitará análisis avanzados y soluciones basadas en la inteligencia artificial, con lo que se optimizarán en mayor medida las operaciones y se reducirán los costos en todas las fuentes de financiación, incluidos los PEP y el presupuesto AAP.
- *Cadena de suministro y ejecución:* se prevén logros de eficiencia de entre 17 y 23 millones de dólares al año en virtud del proyecto de seguimiento y rastreo de la cadena de suministro. Al automatizar los flujos de datos e introducir tecnología de escaneado en los procesos de adquisición, logística e inocuidad de los alimentos y la gestión de los asociados cooperantes, se suprimirá la necesidad de conciliación manual en todas las oficinas en los países y en unos 400 almacenes, con lo que se ahorrarán aproximadamente 400.000 horas de tiempo del personal cada año y se mejorarán la precisión de los datos y la toma de decisiones. Se supone que el mejor control de las existencias y el seguimiento en tiempo real reducirán las pérdidas de alimentos entre un 30 % y un 50 %, y que ello generará ahorros adicionales de entre 9 y 15 millones de dólares al año, a la vez que reforzará el ofrecimiento de garantías a los donantes, los asociados y las personas a quienes el PMA presta asistencia.
- *Servicios mundiales y funciones de apoyo:* se prevé ahorrar hasta 27 millones de dólares al año al reducir la dependencia de herramientas fragmentadas y no oficiales —TI paralelas—, elevar el cumplimiento de las normas institucionales, aumentar el grado de preparación para auditorías y simplificar la experiencia del usuario en toda la organización.

### Enfoque de gestión y aplicación

27. Para la aplicación, el PMA ha adoptado un enfoque estructurado trienal por etapas, de cuya coordinación central se encargará un equipo específico dentro de la Dirección de Tecnología. Mientras que el equipo garantizará la coherencia entre programas, la supervisión estratégica y las decisiones de financiación correrán a cargo del Comité de Inversión en Tecnología, dependiente del Comité de Actividades y Tecnologías Digitales. La aplicación se fundamenta en estudios de referencia y análisis de las interdependencias; el primer año el trabajo se centrará en fortalecer las capacidades de base y lograr éxitos tempranos, mientras que en los años segundo y tercero se acelerarán las realizaciones en varias líneas de trabajo coordinadas y paralelas.
28. El modelo de aplicación es adaptable y centra la atención en el terreno, combinando competencias especializadas internas y externas para garantizar la potencia técnica y la

continuidad institucional. Se recabará activamente la participación de las oficinas regionales y en los países por medio de consultas, proyectos piloto y circuitos de retroalimentación con los que se garantizará que el diseño de los sistemas se centre en los usuarios. La gobernanza combinará la supervisión en cada etapa de la aplicación con una ejecución ágil, con el apoyo de una oficina de gestión de programas que garantizará la integración y la coherencia. Se han incorporado actividades de gestión del cambio y fortalecimiento de las capacidades de forma sistemática; asimismo, se hará el seguimiento de los progresos mediante un sistema unificado de gestión de las realizaciones y se informará de ellos con regularidad al Comité de Inversión en Tecnología y al Comité de Actividades y Tecnologías Digitales.

## Productos entregables

<b>CUADRO A.III.4: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, INCLUIDAS LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN EXISTENTES Y OTRAS FUENTES, 2026-2028 (millones de dólares)</b>					
Productos entregables	Nueva financiación				Financiación existente
	2026	2027	2028	Total	
Producto entregable 1: Gestión de la identidad	2,00	2,57	3,70	8,27	0,73
Producto entregable 2: Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis	4,88	5,37	4,51	14,76	-
Producto entregable 3: Cadena de suministro y ejecución	10,31	7,42	3,13	20,86	-
Producto entregable 4: Habilitación del ecosistema humanitario	1,43	2,06	0,32	3,81	-
Producto entregable 5: Servicios mundiales y funciones de apoyo	4,18	4,66	3,46	12,30	9,24
<b>Total de financiación procedente de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP</b>	<b>22,81</b>	<b>22,08</b>	<b>15,12</b>	<b>60,00</b>	
<b>Otras nuevas fuentes de financiación</b>					
Contribuciones de asociados				10,03	-
Mecanismo de presupuestación de las inversiones				10,00	-
<b>Total</b>				<b>80,03</b>	<b>9,97</b>

### Producto entregable 1: Gestión de la identidad

29. El PMA instaurará una plataforma unificada de gestión de la identidad que servirá de columna vertebral digital para las actividades relativas a los beneficiarios. La plataforma contará con un registro seguro que asignará un identificador único a cada uno de los millones de beneficiarios del Programa, integrando datos de los sistemas existentes y las bases de datos especializadas. Se incluirá un proceso sofisticado de deduplicación basado en datos biométricos, que marcará los registros duplicados y una capa de verificación basada en cadenas de bloques para mejorar la transparencia. Se recurrirá a la conciliación automatizada con los proveedores de servicios financieros en la asistencia de base monetaria y en especie, mientras que con los procesos operativos y la documentación conexos se garantizará el cumplimiento de las normas institucionales. La futura integración con la plataforma de seguimiento de principio a fin del PMA (producto entregable 2)

permitirá el seguimiento en tiempo real de los datos de los beneficiarios y la prestación de asistencia en todos los programas.

### **Producto entregable 2: Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis**

30. El PMA mejorará sus procesos completos de seguimiento, planificación, presupuestación, programación y gestión de los recursos adoptando herramientas digitales integradas, que apoyarán la coordinación interna y la colaboración externa, entre otras cosas con los mecanismos comunitarios de retroalimentación, y permitirán ajustar los indicadores mundiales y locales al Marco de resultados institucionales. Se tendrán en cuenta la gestión satisfactoria de casos y las prácticas de encuestas estandarizadas para posibilitar un seguimiento estandarizado de los programas, flujos de trabajo automatizados para la planificación de las operaciones y la gestión de fondos, y la creación de tableros de información que reúnan los datos obtenidos en tiempo real relacionados con la logística, la distribución de alimentos, las evaluaciones y el seguimiento de los mercados. También se introducirá un seguimiento geográfico centralizado para mejorar la visibilidad de las actividades, los activos y el personal del PMA en todos los lugares, y se facilitará la ampliación de escala del proyecto global de ofrecimiento de garantías del PMA extendiendo las herramientas de seguimiento digital de eficacia demostrada a toda la organización.

### **Producto entregable 3: Cadena de suministro y ejecución**

31. El PMA está avanzando en las operaciones relativas a su cadena de suministro por medio de un proyecto de seguimiento digital que proporciona visibilidad de principio a fin con respecto a los productos alimenticios y los artículos no alimentarios desde su origen hasta su entrega a los destinatarios. Al automatizar los flujos de datos, introducir flujos de trabajo basados en el escaneo y vincular los registros de distribución con las identidades de los beneficiarios, el proyecto mejorará la transparencia, reducirá el esfuerzo manual y respaldará una toma de decisiones más rápida y basada en datos empíricos. También fortalecerá la coordinación de los asociados y las partes interesadas, así como la presentación de informes y la rendición de cuentas a los mismos.
32. Las herramientas de planificación complementarias mejorarán la optimización de las existencias, el seguimiento financiero y la evaluación de los proveedores, al tiempo que reducirán las duplicaciones de datos y mejorarán la gestión de almacenes y convoyes. Estos sistemas proporcionarán una visión unificada de las operaciones relacionadas con la cadena de suministro, lo que permitirá tomar decisiones más fundamentadas con respecto a las adquisiciones, la logística y la distribución.
33. El producto entregable amplía los enfoques eficaces del proyecto global de ofrecimiento de garantías para el seguimiento de los productos y la gestión de la identidad en las operaciones del PMA y representa la etapa del proyecto dedicada a la incorporación sistemática. Las soluciones digitales que tuvieron éxito en 30 operaciones de alto riesgo se extenderán a todas las operaciones y actividades, centrandose la atención en aplicar enfoques eficaces en función de los costos y basados en los riesgos, así como en seguir digitalizando e integrando los sistemas del PMA.

### **Producto entregable 4: Habilitación del ecosistema humanitario**

34. En relación con este producto entregable, el PMA instaurará un portal basado en la nube para hacer más sencilla la colaboración con los asociados, el cual servirá para integrar sistemas actualmente fragmentados y permitirá la aprobación automatizada y el seguimiento en tiempo real de los proyectos conjuntos. Con herramientas mejoradas se apoyarán los procesos de alerta temprana y planificación para desastres combinando los datos sobre peligros con los indicadores socioeconómicos. El PMA también pondrá a prueba de forma experimental soluciones de código abierto que promuevan la aplicación de unos

criterios comunes para las TBM, aumenten la interoperabilidad con los sistemas gubernamentales y amplíen los servicios de asesoramiento sobre transformación digital. Con otras herramientas digitales se apoyarán las operaciones de comidas escolares y se optimizarán los programas de protección social en virtud de análisis avanzados.

#### **Producto entregable 5: Servicios mundiales y funciones de apoyo**

35. Este producto entregable se centra en la modernización de los sistemas administrativos y de apoyo básicos del PMA, incluidos los utilizados en los ámbitos de finanzas, recursos humanos, gestión de activos, organización de viajes y ciberseguridad. El PMA implementará un sistema de gestión de activos remodelado que mejorará la experiencia de los usuarios, garantizará la plena rastreabilidad y auditabilidad durante todo el ciclo de vida de los activos y se interconectará con los principales sistemas institucionales. Mediante una solución unificada de gestión de viajes<sup>3</sup> se agilizarán los servicios de reserva, alojamiento y transporte. Con mejoras en la gestión del talento se agilizarán la planificación de la fuerza de trabajo, la reasignación de los empleados y los despliegues en situaciones de emergencia. Un nuevo proceso de certificación de los gastos introducirá características avanzadas, como la gestión de múltiples fuentes de financiación para un solo gasto, la certificación de partes o categorías de gastos específicas y un mejor filtrado de los documentos. Asimismo, se reforzará el cumplimiento de las normas financieras mediante la integración de sistemas de gestión financiera y de instalaciones que adecuarán la contabilidad sobre arrendamientos a las normas internacionales.
36. Los procesos financieros y de facturación se integrarán en un entorno de gestión de servicios armonizado, que mejorará la eficiencia en toda la función financiera. Mediante inversiones en tecnología de base se establecerán capacidades de inteligencia artificial y datos que respaldarán la realización de análisis predictivos para la intervención ante crisis y la seguridad alimentaria. Un marco reforzado de gestión de la identidad y del acceso incrementará la seguridad del sistema al mejorar el control de los usuarios y permisos y gestionar quién tiene acceso al sistema y qué acciones se le permiten realizar. La ciberseguridad se reforzará con la detección avanzada de amenazas y la mejora de la respuesta a incidentes y la gobernanza. La modernización de los servicios de seguridad abarcará la observación en tiempo real del cumplimiento de los requisitos, el rastreo del personal y el análisis de amenazas mediante inteligencia artificial, con el apoyo de herramientas de supervisión digitales innovadoras<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Tanto la iniciativa institucional en curso sobre optimización de los procesos institucionales como la nueva iniciativa propuesta relativa a la estrategia de servicios compartidos mundiales incluyen componentes de la solución global de gestión de los viajes y, junto con el plan de transformación digital de las actividades, constituyen elementos estratégicamente armonizados del programa más amplio de modernización del PMA, según se explica a continuación:

- *La iniciativa institucional de importancia fundamental sobre optimización de los procesos institucionales* va dirigida a mejorar la experiencia de los empleados en materia de viajes y la eficiencia administrativa adecuando las políticas sobre viajes a las tendencias del mercado, integrando los sistemas existentes y aprovechando herramientas digitales para simplificar y agilizar los procesos.
- *La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales* creará la base estructural y financiera de unos servicios de viajes mundiales mediante la puesta a prueba de un modelo de servicios centralizados, la unificación de la gestión de los proveedores y la creación de un marco operativo y de financiación que sea sostenible y de escala adaptable.
- *La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA* complementa las dos iniciativas anteriores mediante la instauración de una plataforma de reservas unificada que integrará la reserva de vuelos, alojamiento y transporte, lo que permitirá un acceso sistemático y sencillo a los servicios de viajes en todos los lugares.

<sup>4</sup> La iniciativa institucional de importancia fundamental en curso sobre transformación digital y modernización tiene como objetivo modernizar e integrar la infraestructura digital y de TI del PMA para mejorar su eficiencia operacional y adecuarla a sus fines estratégicos. El trabajo consiste principalmente en actualizar los sistemas de planificación de los recursos

37. Uno de los proyectos previstos en el marco de este producto entregable se refiere al deber de cuidado e implica modernizar las prácticas de seguridad para fortalecer los servicios de seguridad para los empleados del PMA mediante la implementación de la plataforma ServiceNow y la mejora de las herramientas existentes. La atención se centrará en mejorar la seguridad del personal, el seguimiento del cumplimiento de las normas y el análisis de amenazas.

### Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.5: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	Meta para 2027	Meta para 2028
<b>Producto entregable 1: Gestión de la identidad</b>				
Porcentaje de las oficinas en los países en las que el PMA lleva a cabo procesos de registro que cuentan con un registro digital y seguro para los beneficiarios	55 % (44 oficinas en los países)	70 %	85 %	100 %
Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado la plataforma institucional de desduplicación de conformidad con las orientaciones sobre el uso de datos biométricos en las operaciones del PMA	5 %	65 %	100 %	100 %
<b>Producto entregable 2: Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis</b>				
<i>Seguimiento de principio a fin:</i> Porcentaje de oficinas en los países que utilizan indicadores estandarizados del Marco de resultados institucionales y sistemas de seguimiento conexos que se ajustan al nuevo Marco de resultados institucionales	n. a.	50 %	100 %	100 %
Número de oficinas en los países que utilizan el sistema de tramitación y remisión de cuestiones a instancias superiores	10	30	50	60
<i>Plataforma de análisis mundial:</i> Porcentaje de sistemas operacionales y tableros de información que incorporan datos casi en tiempo real	Por determinar	10 %	50 %	80 %
Porcentaje de sistemas de datos geográficos que están armonizados e interconectados con las plataformas principales	n. a.	Introducción de estandarización, taxonomía alineación y marcos de datos	40 %	80 %

institucionales, refundir los servicios de nómina, mejorar la arquitectura de datos e integrar la inteligencia artificial en los sistemas de todo el PMA. Este producto entregable del plan de transformación digital de las actividades complementa ese trabajo al reforzar la ciberseguridad.

CUADRO A.III.5: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	Meta para 2027	Meta para 2028
<b>Producto entregable 3: Cadena de suministro y ejecución</b>				
<i>Seguimiento y rastreo de principio a fin:</i> Reducción porcentual del flujo de datos ascendente manual	n. a.	100 %	100 %	100 %
Ahorro anual de costos derivado de las actividades integradas de planificación de la cadena de suministro y optimización	n. a.	≥ 5 millones de dólares	≥ 15 millones de dólares	≥ 27,5 millones de dólares
<b>Producto entregable 4: Habilitación del ecosistema humanitario</b>				
<i>Empoderamiento digital de los Gobiernos y los asociados:</i> Porcentaje de programas gubernamentales posibilitados digitalmente en el marco de la habilitación del ecosistema humanitario	25 programas	+15 %	+30 %	+45 %
<i>Portal para la habilitación de los asociados:</i> Porcentaje de proyectos de los asociados rastreados a través del portal para la habilitación de los asociados	n. a.	60 %	75 %	90 %
<b>Producto entregable 5: Servicios mundiales y funciones de apoyo</b>				
<i>Servicios mundiales:</i> Número de aplicaciones redundantes retiradas	0	2	4	8
Índice de reducción de los riesgos relativos a la ciberseguridad <sup>5</sup>	Muy alto	Alto	Alto/moderado	Moderado
Porcentaje del personal de seguridad que adopta soluciones digitales en el plan de modernización de la seguridad	Por determinar	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %

## Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad

Resumen			
<b>Departamento/dirección responsable</b>	Departamento de Operaciones relativas a los Programas	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	No se necesita nueva financiación.
<b>Dirección participante en 2026</b>	Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones	<b>Duración de la iniciativa</b>	2024-2026
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (100 %)		

### Sinopsis y progresos hasta la fecha

38. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental apoya la capacidad del PMA para prestar asistencia alimentaria ininterrumpida en condiciones de seguridad, y para rendir

<sup>5</sup> Se calcula multiplicando el impacto del riesgo y la probabilidad de que se produzca, empleando una escala de 0 (bajo) a 25 (muy alto).

cuentas al respecto, mediante el fortalecimiento de sistemas y procesos clave para ofrecer visibilidad y garantías de principio a fin con respecto a las operaciones y la prestación de la asistencia. Se centra en tres esferas principales: mecanismos de seguimiento y de retroalimentación de las comunidades; digitalización y ofrecimiento de garantías mediante la gestión de la identidad, y tecnología de escaneo para las cadenas de suministro y el desarrollo temprano de un sistema de seguimiento y rastreo. La iniciativa promueve la colaboración entre los distintos departamentos y niveles organizativos del PMA a la hora de crear un marco unificado de ofrecimiento de garantías.

39. A 30 de junio de 2025, el PMA había introducido con éxito el sistema estandarizado de seguimiento a distancia de los programas en 15 oficinas situadas en países de alto riesgo, alcanzando así la meta establecida para 2025. Oficinas en los países de todas las regiones donde trabaja el Programa recibieron apoyo técnico para diseñar encuestas y prepararse para la recopilación de datos, la capacitación de encuestadores, la integración de sistemas y la mejora de los análisis y visualizaciones casi en tiempo real con el fin de mejorar las actividades de seguimiento. Todas las oficinas participantes están recopilando activamente datos —o bien preparándose para recopilarlos— utilizando flujos de datos y módulos de encuesta armonizados.
40. El PMA ha logrado un 80 % de cumplimiento de los valores de referencia establecidos para los mecanismos comunitarios de retroalimentación en las operaciones de alto riesgo, frente al 52 % registrado a finales de 2024. Se elaboraron orientaciones y se crearon herramientas adicionales para dichos mecanismos —en particular, orientaciones sobre el tratamiento de la retroalimentación relacionada con el medio ambiente, la retroalimentación procedente de niños y las denuncias de conducta indebida—. A 15 oficinas en los países de alto riesgo se les prestó extenso apoyo técnico para fortalecer dichos mecanismos.
41. La transformación digital avanza en todas las fases de la cadena de suministro del PMA, centrandó la atención en mejorar la rastreabilidad, la visibilidad de las existencias del PMA y la eficiencia operacional. Las iniciativas fundamentales se están ampliando a nivel mundial con el fin de reducir los procesos manuales, mejorar la integración de datos y respaldar operaciones logísticas más ágiles y transparentes. Paralelamente, la labor de ofrecimiento de garantías se está incorporando de forma sistemática en todas las regiones, lo que permite asegurar el cumplimiento estricto de las normas en los entornos de alto riesgo y apoyar el fortalecimiento de las capacidades en otros de menor riesgo. Las herramientas digitales, las misiones de seguimiento y las estrategias regionales ayudan a incorporar la rendición de cuentas y a fortalecer el seguimiento en todas las esferas operacionales.
42. Con todo, a pesar de los grandes progresos realizados, ha habido retrasos en la implementación de un sistema integrado de tramitación y remisión de cuestiones a las instancias superiores para trasladar y abordar esos asuntos en el nivel directivo apropiado. Aunque en principio estaba previsto concluir la iniciativa institucional de importancia fundamental en 2025, su prórroga sin costos adicionales a 2026 permitirá que las herramientas se adopten sin contratiempos en todas las operaciones del PMA. Así pues, en 2026 la iniciativa entrará en su fase final de ejecución, en la que su atención se centrará en:
  - ampliar las herramientas de seguimiento estandarizadas, la cobertura del seguimiento a distancia de los programas y el apoyo a las oficinas en los países de alto riesgo, y
  - fortalecer la integración digital para favorecer una toma de decisiones fundamentada y en la que se tengan en cuenta los riesgos, lo cual incluye introducir el sistema integrado de remisión de cuestiones a instancias superiores y tramitación de asuntos en relación con los mecanismos comunitarios de retroalimentación, así como el seguimiento de los procesos.

43. A 30 de junio de 2025, se había utilizado el 77 % del presupuesto total de la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

### Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

44. Se ha logrado aumentar la eficiencia en varias oficinas en los países gracias a la introducción gradual de herramientas digitales estandarizadas para hacer el seguimiento a distancia de los programas y “remitir las cuestiones a instancias superiores”. Por ejemplo, se obtuvo un ahorro de unos 3 millones de dólares gracias a la eliminación de los sistemas locales en seis oficinas en los países, que implica la reducción de los costos de apoyo por parte de la Sede y del procesamiento de los datos sobre el terreno. Otros ahorros se derivan de la reducción de los viajes, la racionalización del análisis de datos y el mayor cumplimiento de las normas de seguimiento, todo lo cual contribuye a evitar costos tanto en los presupuestos de los PEP como para las fuentes de financiación institucionales.

### Productos entregables en 2026

CUADRO A.III.6: PRESUPUESTO DESGLOSADO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026 (millones de dólares)	
Productos entregables*	Total para 2026
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos con apoyo de una solución técnica	0,77
3. Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación	0,28
<b>Total</b>	<b>1,05</b>

\* El producto entregable 2 se completó en 2024, y se prevé que los productos entregables 4, 5 y 6 se completarán en 2025.

#### Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos con apoyo de una solución técnica

45. Basándose en inversiones anteriores de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, el PMA unificará y estandarizará la forma en que hace el seguimiento de los procesos y los efectos de los programas en todas sus operaciones, de conformidad con lo dispuesto en la circular de la Directora Ejecutiva sobre los requisitos mínimos de seguimiento<sup>6</sup>. La atención se centrará en incorporar un ecosistema digital unificado que respalde la transmisión de datos en tiempo real, reduzca la fragmentación y mejore la rendición de cuentas en todo el organismo. En concreto, el PMA se ocupará de:
- racionalizar el uso de las herramientas estandarizadas de seguimiento a distancia de los programas en todas sus oficinas en los países, de modo que se abarque el seguimiento de los procesos y los efectos y se garanticen la coherencia en la recopilación de datos y la comparabilidad entre distintos entornos;
  - ultimar la integración de los flujos de datos estándar, aprovechando algunas soluciones de gestión de la información —como Survey Designer para las encuestas estandarizadas o Mobile Operational Data Acquisition (MoDA) y DataBridges para las bases de datos centralizadas—, incluyendo procesos automatizados de limpieza de datos, validación y análisis casi en tiempo real a través de tableros de datos generados con la herramienta Tableau, y

<sup>6</sup> Circular de la Directora Ejecutiva (OED 2024/006). *Minimum monitoring requirements (MMRs) and community feedback mechanism (CFM) standards in WFP country offices.*

- prestar asistencia técnica a medida a las oficinas en los países para ayudarlas a realizar el seguimiento sobre el terreno, ofrecer garantías sobre la calidad de los datos y adoptar herramientas digitales.
46. Esta labor racionalizará el seguimiento presencial y a distancia de los programas en el ecosistema digital más amplio del PMA, y apoyará la transición de este hacia una toma de decisiones eficaz en función de los costos, basada en datos empíricos y en la que se tengan en cuenta los riesgos.

**Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación**

47. En 2026, el PMA concluirá los demás productos entregables de la iniciativa relativos al fortalecimiento de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, de conformidad con las normas de garantía. En concreto, el PMA se ocupará de:
- prestar asistencia técnica a pedido para ayudar a las oficinas en los países a cumplir las normas de garantía de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, centrándose en lograr un 85 % de cumplimiento de los valores de referencia establecidos por el proyecto global de ofrecimiento de garantías para dichos mecanismos en las operaciones de alto riesgo, y sentar las bases para introducir las normas en los entornos de riesgo medio y bajo;
  - ampliar y actualizar el conjunto de herramientas de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y las orientaciones operacionales a fin de reflejar la demanda procedente del terreno, apoyar la aplicación del enfoque integrado para gestionar la retroalimentación y responder a ella, y abordar las nuevas necesidades técnicas que vayan surgiendo, y
  - ultimar la introducción del sistema integrado de remisión de cuestiones y tramitación de asuntos a las oficinas en los países de alto riesgo restantes, siguiendo un enfoque de colaboración acelerado que permita la admisión, la remisión a instancias superiores y el análisis conjuntos de las cuestiones derivadas tanto de la retroalimentación de las comunidades como del seguimiento de los procesos, e incorporando normas de garantía sin renunciar a la flexibilidad en función del contexto.

**Indicadores clave de las realizaciones**

<b>CUADRO A.III.7: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE</b>		
<b>Indicador clave de las realizaciones</b>	<b>Valor de referencia*</b>	<b>Meta para 2026</b>
<b>Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos con apoyo de una solución técnica</b>		
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y los efectos	7	15
<b>Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación</b>		
Porcentaje de las operaciones de alto riesgo que han implementado los criterios de referencia del proyecto global de ofrecimiento de garantías	77 %	85 %
Puesta en práctica de normas sobre garantías de los mecanismos comunitarios de retroalimentación del PMA y existencia de orientaciones exhaustivas para establecer y mantener dichas normas	En curso	Ultimado

\* El valor de referencia refleja la situación a finales de 2024.

## Integración digital y modernización

Resumen			
<b>Departamento/ dirección responsable</b>	Dirección de Tecnología	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	No se necesita nueva financiación.
<b>Dirección participante en 2026</b>	Dirección del Jefe de Finanzas	<b>Duración de la iniciativa</b>	2025-2026
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (100 %)		

### Sinopsis y progresos hasta la fecha

48. 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, integrar los sistemas de nómina, avanzar en la arquitectura de datos e integrar la inteligencia artificial en los sistemas y procesos.
49. A mediados de 2025, la actualización de los sistemas institucionales había pasado a la fase de ejecución, con la definición de un panorama digital futuro que sustentará un entorno de planificación de los recursos institucionales más seguro, más integrado y de escala más adaptable. El fin de esta transformación es mitigar los riesgos operacionales, garantizar la continuidad de las funciones esenciales y adecuar la tecnología a las necesidades cambiantes del organismo. Paralelamente, se va avanzando en el desarrollo de la arquitectura de datos deseada, y las primeras propuestas de utilización sirven para fundamentar el diseño de soluciones de escala adaptable que admiten un procesamiento de datos seguro y responsable de acuerdo con las normas del organismo.
50. También se está avanzando en la racionalización de procesos administrativos básicos. La iniciativa de unificación de los sistemas de nómina ha superado la fase exploratoria y ahora se está preparando para una evaluación exhaustiva de la viabilidad que sirva de base para el diseño y la aplicación de sistemas unificados en el futuro. En el ámbito de la inteligencia artificial, se ha priorizado y aprobado la aplicación de una serie de iniciativas que se están integrando en el marco de ejecución más amplio, prestando atención a la reutilización, la eficiencia y la alineación con los objetivos estratégicos. Para garantizar una ejecución estructurada, se están llevando a cabo actividades de planificación, que incluyen la definición de los plazos, los productos entregables y las necesidades de recursos.

### Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

51. Se prevé lograr aumentos de eficiencia en todo el PMA a escala mundial por medio de inversiones estratégicas encaminadas a mejorar los sistemas y procesos de planificación de los recursos institucionales, la arquitectura de datos, los sistemas de nómina y la inteligencia artificial. La actualización prevista de la planificación de los recursos institucionales ayudará a evitar que aumenten los costos de mantenimiento y dará acceso a nuevas funcionalidades, de lo que se prevé obtener unos ahorros anuales de alrededor de 0,5 millones de dólares. La planificación de la arquitectura de datos en 2025 establecerá una base para lograr nuevos aumentos de la eficiencia en el futuro, al adecuar los sistemas de TI a las necesidades operativas y reducir el riesgo de desarrollar TI redundantes. Se espera que la hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina, que actualmente se encuentra en fase de evaluación de la viabilidad, señale oportunidades de automatización, integración de los sistemas y optimización de la dotación de personal, y que los logros de

eficiencia se materialicen a partir de 2027 en la totalidad de la Sede mundial y las oficinas en los países.

52. Se prevé que las iniciativas de inteligencia artificial darán lugar a un gran rendimiento de la inversión para las operaciones y la ejecución de programas. Como ejemplos de esas iniciativas cabe citar las relativas a la evaluación de daños, la predicción de la productividad de los cultivos, el análisis de los mercados y la detección de anomalías. Se supone que las herramientas basadas en la inteligencia artificial reducirán el tiempo de análisis hasta en un 50 %, evitarán que las pérdidas relacionadas con el fraude superen los 0,5 millones de dólares al año y mejorarán la calidad de los datos y la toma de decisiones. De la puesta a prueba de una solución institucional para la desduplicación de los beneficiarios en países como el Chad, Malí, la República Democrática del Congo y el Sudán se desprende que se pueden lograr ahorros de entre 0,1 y 1 millón de dólares por oficina en el país, dependiendo del número de casos y de las tasas de duplicación. Estos aumentos de eficiencia contribuirán a evitar costos en los presupuestos de los PEP y las fuentes de financiación institucionales, entre ellos costos per cápita con cargo al presupuesto AAP y en materia de TI; en este caso, se supone que las mejoras para la ejecución comenzarán en 2026 y aumentarán en 2027.

### Productos entregables en 2026

<b>CUADRO A.III.8: PRESUPUESTO DESGLOSADO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026</b> <i>(millones de dólares)</i>	
<b>Productos entregables</b>	<b>2026</b>
1. Actualización de la planificación de los recursos institucionales	2,08
2. Arquitectura de datos	0,15
3. Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina	0,65
4. Inteligencia artificial	0,70
<b>Total</b>	<b>3,58</b>

#### **Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales**

53. El producto entregable 1 consiste en ultimar la actualización del sistema de planificación de recursos institucionales, que comprende poner en marcha una nueva base de datos financiera, ampliar la integración con las plataformas de presentación de informes y emplear tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, análisis y aplicaciones móviles. La actualización va encaminada a mejorar la gestión financiera, racionalizar las operaciones y reforzar la protección de datos y el cumplimiento normativo, con lo que se garantizará que el sistema siga siendo seguro, de escala adaptable y eficiente hasta 2040.

#### **Producto entregable 2: Arquitectura de datos**

54. En virtud de este producto entregable, el PMA establecerá una arquitectura digital cohesionada y preparada para el futuro que permitirá aplicar soluciones institucionales de escala adaptable, seguras e interoperables en consonancia con su orientación estratégica. El producto entregable incluye elaborar un plan que conecte los procesos operativos, los sistemas de datos y las tecnologías con hojas de ruta viables, apoyando así la aplicación efectiva de las prioridades del organismo. También introduce unos marcos de gobernanza para los datos y la inteligencia artificial que promueven la gestión responsable de los datos y mejoran su calidad en todo el PMA.

### Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina

55. Este producto entregable establece la dirección que seguirá el PMA para transformar los procesos de nómina en todo el organismo. Una vez concluidos la evaluación inicial y un estudio de viabilidad sobre futuras opciones de diseño, previstos para finales de 2025, la iniciativa pasará a la fase de planificación de la ejecución en 2026. Esta fase incluye elaborar una hoja de ruta exhaustiva, determinar las necesidades de recursos y personal, obtener competencias especializadas externas y coordinarse con el programa de transformación digital del PMA a escala institucional. El objetivo es garantizar que la modernización de los procesos de nómina se integre en el proceso de cambio orgánico general, lo que permitirá mejorar la prestación de servicios y la coherencia operacional.

### Producto entregable 4: Inteligencia artificial

56. Este producto entregable articula la visión y la hoja de ruta del PMA para aprovechar la inteligencia artificial con el fin de aumentar las capacidades de los empleados, impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operacional a través de la aplicación de su estrategia global de inteligencia artificial. Integrando esta última en las operaciones de las oficinas en los países, el PMA se propone habilitar aplicaciones localizadas y específicas del contexto que mejoren la gestión de riesgos, la capacidad de intervención ante crisis y la eficacia operacional global. En mayo de 2025 el Comité de Gestión de Datos aprobó la aplicación de siete propuestas de utilización, y la introducción continuará a lo largo de 2026.

### Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicadores clave de las realizaciones*	Valor de referencia	Meta para 2026
<b>Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales</b>		
Tasa de adopción por parte de los usuarios a los seis meses de la introducción	n. a.	100 %
Reducción del tiempo medio de tramitación en los procesos operativos esenciales	n. a.	> 20 %
Puntuación media de satisfacción de los usuarios el primer año de ejecución	n. a.	4,5 (de 5)
<b>Producto entregable 2: Arquitectura de datos</b>		
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**	n. a.	7
<b>Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina</b>		
Ultimación de la hoja de ruta sobre el plan de integración de los sistemas de nómina	n. a.	100 %
<b>Producto entregable 4: Inteligencia artificial</b>		
Porcentaje de proyectos piloto de utilización de la inteligencia artificial cuya escala se ha ampliado para convertirlos en soluciones globales	n. a.	100 %

\* 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.

\*\* 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.

## Deber de cuidado e inclusión

Resumen			
<b>Departamento/ dirección responsable</b>	Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	No se necesita nueva financiación.
<b>Direcciones participantes en 2026</b>	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Seguridad, Dirección de Tecnología, Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, Dirección de Bienestar y Cultura Institucional	<b>Duración de la iniciativa</b>	2025-2026
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 1: Estrategia, orientación y gestión efectivas (58 %) Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (42 %)		

## Sinopsis y progresos hasta la fecha

57. 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.
58. A mediados de 2025, el PMA había logrado avances tangibles en el fortalecimiento de los sistemas internos y las capacidades institucionales para apoyar la rendición de cuentas, la inclusión y el bienestar de sus empleados. Ultimó su arquitectura de TI deseada y empleó herramientas habilitadas por la inteligencia artificial para mejorar el cumplimiento de las normas de seguridad y la gestión de los conocimientos, lo que dio lugar a que el 88 % de las oficinas en los países cumplieran las normas establecidas en el Marco de rendición de cuentas en materia de seguridad y a que el uso del centro de conocimientos sobre seguridad superara las expectativas. La labor relativa a la seguridad y la salud en el trabajo se amplió sobre la base de evaluaciones de riesgos realizadas en numerosos lugares de destino, al igual que la capacitación obligatoria, que se impartió a más de 11.000 empleados. Asimismo, se introdujo una herramienta de seguimiento digital para mejorar el seguimiento de los centros de alojamiento (*guesthouses*), que contribuye a unas condiciones más seguras y sistemáticas sobre el terreno.
59. Se siguió avanzando en el fomento de sistemas de recursos humanos inclusivos y con capacidad de respuesta. Se examinaron los mecanismos de compensación por incidentes relacionados con el servicio y se avanzó en la integración con plataformas digitales para la tramitación de asuntos, a pesar de algunos retrasos. La inclusión digital se promovió por medio de comprobaciones de la accesibilidad y actividades de divulgación selectiva destinadas a garantizar que los equipos que trabajan sobre el terreno dispongan de herramientas inclusivas. La plataforma de bienestar se rediseñó con éxito para mejorar el desempeño y la experiencia de los usuarios, y se concertaron arreglos de acogida sostenibles para garantizar la continuidad de unos servicios que respaldan la resiliencia de los empleados y la eficacia del organismo.

## Productos entregables en 2026

CUADRO A.III.10: PRESUPUESTO DESGLOSADO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026 (millones de dólares)	
Productos entregables	2026
1. Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo	2,05
2. Inclusión y respeto de la dignidad	0,73
<b>Total</b>	<b>2,78</b>

### **Producto entregable 1: Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo**

60. En 2026, la labor relacionada con este producto entregable introducirá funciones de seguridad digitalizadas —entre ellas, las de seguimiento del personal, gestión del cumplimiento y análisis de riesgos basado en datos— en todas las operaciones del PMA. Se pondrá en marcha un servicio de apoyo virtual para ayudar al personal directivo de las oficinas en los países a cumplir las normas de seguridad, a la vez que se dirigirán a los asociados cooperantes actividades específicas de fortalecimiento de las capacidades en materia de gestión de riesgos. Se pondrán en marcha procedimientos de salud y seguridad en el trabajo y se desplegarán herramientas de control interno para observar los indicadores relativos al deber de cuidado. Se examinarán las políticas de recursos humanos a fin de incorporar este último y se elaborará un marco revisado de compensación para los incidentes relacionados con el servicio. Se introducirán estrategias de atención de salud preventiva, mayor acceso a clínicas itinerantes y mayor apoyo psicológico, en particular para el personal nacional, que se complementarán con capacitación sobre ergonomía y servicios de apoyo familiar.

### **Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad**

61. En 2026, la labor en el marco de este producto entregable apoyará la introducción continua de iniciativas de capacitación y sensibilización con carácter selectivo, la ampliación de las características de accesibilidad digital en los sistemas institucionales y el fortalecimiento de las herramientas para medir la inclusión e informar al respecto. Se ayudará a las oficinas en los países a poner en marcha iniciativas de inclusión impulsadas localmente, mientras que en el marco de la iniciativa Respect+ se llevarán a cabo intervenciones adaptadas que promuevan la dignidad y el respeto mutuo. Los principios de inclusión se incorporarán en los marcos de tecnologías y políticas, y se aplicarán las recomendaciones de los procesos de seguimiento internos encaminadas a reforzar una cultura organizacional respetuosa e inclusiva.

## Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.11: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia*	Meta para 2026
<b>Producto entregable 1: Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo</b>		
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
Seguimiento del personal – Número de días para preparar y completar un recuento del personal (Dirección de Seguridad)	14	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 %	90 %
Análisis de las capacidades – Automatización de los informes recurrentes (Dirección de Seguridad)	0	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	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)	5 <sup>7</sup>	15
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)	15 <sup>8</sup>	30
Número de cursillos de capacitación en ergonomía impartidos a encargados de la manipulación de productos y choferes	0	20
Número de consultas en clínicas itinerantes a nivel mundial	300	350
<b>Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad</b>		
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
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 % de incremento
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

\* Los valores de referencia son los de 2024.

<sup>7</sup> El valor señalado como meta es superior al valor de referencia porque 2024 fue un año excepcional, marcado por frecuentes situaciones de urgencia relacionadas con los ajustes de la fuerza de trabajo a causa del cambio orgánico y las reducciones de presupuesto. Aunque estos procesos continuarán en 2026, la meta establecida para este año se considera más realista y sostenible.

<sup>8</sup> Véase la nota a pie de página anterior.

## Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

Resumen			
<b>Departamento/ dirección responsable</b>	Dirección del Jefe de Finanzas	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	<i>No se necesita nueva financiación.</i>
<b>Direcciones participantes en 2026</b>	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	<b>Duración de la iniciativa</b>	2025-2026
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 1: Estrategia, orientación y gestión efectivas (76 %) Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (24 %)		

### Sinopsis y progresos hasta la fecha

62. Con esta iniciativa se apoya el cumplimiento por parte del PMA de las IPSAS, garantizando en todo momento la transparencia financiera y la integridad de las auditorías. Para 2025 y 2026 está programada la adopción obligatoria de seis nuevas normas: la IPSAS 43, sobre arrendamientos; la IPSAS 44, sobre activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas; la IPSAS 45, sobre propiedades, planta y equipo; la IPSAS 46, sobre medición; la IPSAS 47, sobre ingresos, y la IPSAS 48, sobre gastos por transferencias. La iniciativa institucional de importancia fundamental permite que se apliquen plenamente las IPSAS 43 a 46 en los estados financieros del PMA de 2025, y las IPSAS 47 a 48 en 2026, mitigando así el riesgo de que se reciba una opinión de auditoría con reservas y las consecuencias financieras y para la reputación que se podrían derivar de ello. El alcance de la iniciativa incluye la revisión de las políticas, la adaptación de los sistemas y la adecuación operacional en la totalidad de la Sede mundial y las oficinas en los países.
63. A lo largo de 2025, el PMA ha avanzado notablemente en la aplicación de las nuevas normas. Como actividades destacables cabe citar la elaboración de políticas contables sobre arrendamientos, la mejora de los sistemas en apoyo de la IPSAS 43 y el establecimiento de estructuras de datos maestros y de libro mayor para los activos arrendados. También se ha avanzado en la labor relativa a las IPSAS 45 y 46 y se han iniciado los preparativos para las IPSAS 47 y 48. Se ha colaborado activamente con las oficinas en los países y se espera que al final del año correspondiente todas las entidades del PMA cumplan las nuevas normas. La iniciativa sigue fortaleciendo la gobernanza financiera y la rendición de cuentas del PMA, y con ella se garantizan la alineación con los requisitos internacionales de presentación de informes en el sector público y la preparación para futuros ciclos de auditoría.
64. En 2026 la iniciativa se centrará en dos grandes prioridades: apoyar las actividades posteriores a la aplicación de las IPSAS 43 a 46, con efecto a partir del 1 de enero de 2025, y aplicar la IPSAS 47, sobre ingresos, y la IPSAS 48, sobre gastos por transferencias, con efecto desde el 1 de enero de 2026. Se supone que estas nuevas normas tendrán repercusiones importantes en las operaciones básicas del PMA, sobre todo en los ámbitos de contabilidad de las contribuciones y contabilización de los gastos por transferencias. Para aplicarlas se seguirá un enfoque en cuatro fases: ultimación de las políticas, diseño de los sistemas y procesos, desarrollo y gestión del cambio, y puesta en marcha en todo el organismo, contando con apoyo posterior a la aplicación.

## Productos entregables en 2026

CUADRO A.III.12: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE (millones de dólares)	
Productos entregables	2026
1. Analizar las IPSAS 43 a 46 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2025	0,47
2. Analizar las IPSAS 47 y 48 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2026	2,60
<b>Total</b>	<b>3,07</b>

### **Producto entregable 1: Analizar las IPSAS 43 a 46 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2025**

65. El objetivo de este producto entregable es garantizar que a finales de 2025 el PMA esté preparado para cumplir plenamente las IPSAS 43 a 46. En el caso de la IPSAS 43, el PMA concluyó un examen exhaustivo de los acuerdos relacionados con los arrendamientos, estableció procesos de recopilación de datos e inició actualizaciones de los sistemas y procedimientos. Se brindaron orientaciones técnicas y capacitación para apoyar la aplicación coherente de la norma en la totalidad de la Sede y las oficinas de fuera de la Sede. Se están ultimando los tratamientos contables de cara al ajuste de la contabilidad y la presentación de informes en 2025.
66. Se realizaron evaluaciones del impacto de las IPSAS 44 a 46, en las que se determinó que la IPSAS 44 tiene escasa aplicabilidad al PMA. En el caso de las IPSAS 45 y 46, se completó la labor de base para apoyar la divulgación de información y los requisitos de medición en el futuro. Los resultados principales se han transmitido al Auditor Externo, y se espera que todas las oficinas se ajusten a las nuevas normas para finales de año. Aunque se espera que el producto entregable esté casi terminado a finales de 2025, se prevé que se efectuarán ajustes menores posteriores a la aplicación en 2026, que se financiarán con la parte que quede del presupuesto de la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2025.

### **Producto entregable 2: Analizar las IPSAS 47 y 48 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2026**

67. El objetivo de este producto entregable es preparar la aplicación de las IPSAS 47 y 48 en 2026. Como punto de partida, se examinarán los acuerdos con los principales donantes, proveedores de servicios y asociados cooperantes para evaluar cómo reflejar los criterios básicos de la IPSAS 47 en las disposiciones del PMA. Los acuerdos se clasificarán de manera que se fundamente el tratamiento contable futuro. Se esperan cambios significativos en las políticas de contabilización de ingresos, que exigirán hacer ajustes de los sistemas a fin de recabar los datos necesarios.
68. En el caso de la IPSAS 48, se prevé que esta influirá, sobre todo, en la contabilización de los gastos de distribución de alimentos, que se trasladará al punto de entrega a los beneficiarios. Ya se ha empezado a trabajar para cumplir este requisito, en coordinación con otras iniciativas conexas. Se adoptarán medidas para garantizar el acceso a los acuerdos firmados y se emprenderá la actualización de las orientaciones sobre políticas para apoyar el cumplimiento.

## Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.13: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026
<b>Producto entregable 1: Analizar las IPSAS 43 a 46 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2025</b>		
Número de nuevas IPSAS analizadas y adoptadas *	4	n. a.*
<b>Producto entregable 2: Analizar las IPSAS 47 y 48 y aplicarlas plenamente en los estados financieros comprobados de 2026</b>		
Número de nuevas IPSAS analizadas y adoptadas	n. a.	2

\* Solo se introducirán ajustes posteriores a la aplicación, ya que el indicador clave de las realizaciones se alcanzó por completo en 2025.

## Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas

Resumen			
<b>Departamento/dirección responsable</b>	Servicio de Coordinación de Asociaciones	<b>Financiación que la Junta debe aprobar</b>	No se necesita nueva financiación.
<b>Direcciones participantes en 2026</b>	Oficina de Comunicación y Medios de Difusión, Dirección de Países Asociados a nivel Mundial, Dirección del Jefe de Finanzas	<b>Duración de la iniciativa</b>	2025-2027 <sup>9</sup>
<b>Conexión con los resultados de gestión</b>	Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (9 %) Resultado de gestión 3: Aprovechamiento de la labor de promoción y comunicación para lograr financiación y asociaciones efectivas (91 %)		

## Sinopsis y progresos hasta la fecha

69. Por medio de esta iniciativa se aborda la dependencia constante del PMA con respecto a un número limitado de donantes y los modelos de financiación tradicionales, al posibilitar que las oficinas en los países diversifiquen sus bases de recursos y obtengan acceso a financiación temática. La iniciativa fortalece la capacidad sobre el terreno para encontrar y mantener asociaciones nuevas e innovadoras, entre otras cosas mediante la prestación de apoyo a medida para la redacción de planes de obtención de recursos y propuestas de valor, así como la adopción de modalidades como los canjes de deuda. Las comunicaciones estratégicas y el contacto con donantes a escala nacional y regional reforzarán el posicionamiento del PMA en esferas temáticas clave. Al proporcionar orientación institucional y ampliar la cartografía de los donantes, la iniciativa facilita la movilización de recursos a escala multisectorial y apoya el desarrollo de asociaciones sostenibles basadas

<sup>9</sup> Para esta iniciativa importancia fundamental se ha propuesto una duración de tres años porque en muchas de las asociaciones que pretende entablar se necesitarán períodos prolongados para la elaboración de propuestas. Este plazo relativamente largo permitirá al PMA recabar, desarrollar y estructurar nuevas asociaciones multisectoriales, lo que favorecerá mayores efectos en los programas.

en los riesgos que se ajusten a las prioridades nacionales y a los objetivos estratégicos del Programa.

70. A mediados de 2025, los equipos de la Sede habían ayudado a las oficinas en los países a elaborar propuestas y notas conceptuales sobre las oportunidades de financiación bilateral. Más de 55 empleados sobre el terreno recibieron capacitación sobre la diversificación de la financiación mediante un curso adaptado a las necesidades diseñado junto con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas. El PMA ultimó sus orientaciones institucionales sobre la obtención de acceso a financiación climática, estableciendo un enfoque unificado para contactar con más de 30 donantes e instituciones que aporten financiación. La cartera de inversiones se amplió a más de 60 oficinas en los países; en este contexto, se observó que se necesitan fondos por valor de 1.500 millones de dólares para las medidas anticipatorias y la labor sobre resiliencia y adaptación. La colaboración estructurada con nuevos mecanismos de financiación climática permitió a las oficinas en los países de carácter piloto posicionarse para acceder a financiación temática destinada a entornos frágiles y vulnerables desde el punto de vista climático.
71. Se realizó una evaluación exhaustiva de las necesidades como base para formular planes de comunicación a medida que ayuden a las oficinas en los países a dirigir actividades de divulgación a asociados existentes y potenciales. Con arreglo a dichos planes, se elaboraron mensajes y productos de comunicación específicos, en particular para las oficinas en los países de las regiones de América Latina y el Caribe y África Oriental y Meridional. También se inició la colaboración con personalidades influyentes en tres regiones con el objetivo de destacar el impacto del PMA en determinados países y en los mercados de posibles donantes detectados.

### Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

72. Se espera que esta iniciativa institucional de importancia fundamental genere un gran rendimiento de la inversión en virtud del apoyo específico y con plazos concretos para elaborar propuestas de financiación. Hasta ahora, dicho apoyo ha contribuido a preparar propuestas por un total de 220 millones de dólares en financiación, de los que se espera que unos 140 millones de dólares se materialicen a principios de 2027. Muchas de las propuestas tienen que ver con flujos de financiación emergentes y complejos —como la financiación climática e innovadora—, que están sujetos a largos procesos de aprobación y plazos inciertos. Aunque esto limita la capacidad de hacer pronósticos precisos, el valor añadido de la iniciativa es evidente, ya que no habría sido posible preparar y presentar las propuestas sin el apoyo de personal dedicado exclusivamente.
73. Para garantizar un enfoque transformador, la iniciativa está fortaleciendo la capacidad de los empleados de las oficinas en los países gracias a la capacitación de los equipos para elaborar propuestas de gran calidad que satisfagan los requisitos de los asociados y aprovechar las herramientas de inteligencia artificial en aras de una mayor eficiencia. La iniciativa también dedica atención a establecer relaciones de largo plazo con los donantes fomentando la colaboración estratégica y el posicionamiento del PMA como asociado creíble en el ámbito de las finanzas innovadoras y la acción climática. Los modelos estandarizados y las orientaciones estructuradas ayudan a institucionalizar las mejores prácticas, lo que permite a las oficinas en los países adaptarse de manera más efectiva a las expectativas de los donantes y ampliar la gama de oportunidades de financiación de que disponen. Al integrar estos enfoques en los sistemas existentes, se espera que la iniciativa reduzca tanto la dependencia a largo plazo del apoyo *ad hoc* como los costos de transacción globales de la movilización de fondos, contribuyendo así a continuos aumentos de la eficiencia en todos los presupuestos de los PEP y las fuentes de financiación institucionales.

## Productos entregables en 2026

CUADRO A.III.14: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026-2027 (millones de dólares)			
Productos entregables	2026	2027	Total
1. Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos	1,58	0,50	<b>2,08</b>
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	<b>1,00</b>
3. Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos	0,20	0,10	<b>0,30</b>
<b>Total</b>	<b>2,28</b>	<b>1,10</b>	<b>3,38</b>

### **Producto entregable 1: Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos**

74. Partiendo de los progresos realizados en 2025 con la presentación de notas conceptuales sobre oportunidades de financiación bilateral específicas, y sobre la base de la retroalimentación recibida de los donantes interesados, se prevé que en 2026 se presentarán propuestas completas. Se trabajará asimismo en poner en práctica las orientaciones sobre el acceso a financiación climática a través de capacitación específica, herramientas prácticas y una mejor cartografía de los asociados destinada a fortalecer la capacidad de las oficinas en los países. El apoyo comprenderá el diseño conjunto de programas con los Gobiernos nacionales y la elaboración de propuestas de alta calidad que se ajusten a las principales oportunidades de financiación. Se establecerán prioridades entre las distintas oficinas en los países en función de cómo evolucione el panorama de financiación, y se prestará apoyo a medida para contactar con asociados y elaborar propuestas. Se ampliará la capacitación en todo el PMA y se examinarán y abordarán los obstáculos institucionales o normativos a la diversificación de las asociaciones.

### **Producto entregable 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**

75. De cara a 2026, el equipo de la Sede seguirá prestando apoyo para desarrollar contenidos temáticamente pertinentes y ampliar la capacidad narrativa en todas las regiones, ampliar la colaboración con personalidades influyentes, y redoblar los esfuerzos para colaborar con los medios de comunicación e incrementar la visibilidad del PMA con el fin de reforzar la posición de este, sin dejar de tener en cuenta los riesgos para la reputación.

### **Producto entregable 3: Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos**

76. 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 a fin de incluir información y parámetros para trazar un mapa de los asociados relacionados con las movilización de recursos multisectoriales, para integrarlo en los sistemas existentes del PMA. En 2026, el PMA intensificará su apoyo a las oficinas en los países de cara a la estructuración y la obtención de soluciones financieras innovadoras que desbloqueen nuevas fuentes de financiación acordes con las prioridades nacionales y los objetivos estratégicos del PMA. La atención se centrará en el empleo práctico de estas

herramientas a nivel nacional, con una mayor asistencia técnica, cartografía de los asociados y “emparejamiento” que faciliten el diseño y la negociación de soluciones de financiación específicas de cada contexto. Se facilitará apoyo consultivo sobre mecanismos como la financiación basada en los efectos o las garantías, a la vez que se reforzarán los sistemas internos de seguimiento y aprendizaje a partir de las transacciones. La iniciativa dará prioridad a la prestación de apoyo en forma de fortalecimiento de capacidades y apoyo práctico, con lo que se espera materializar al menos tres oportunidades de canje de deuda; asimismo, se aprovecharán las asociaciones con actores filantrópicos y públicos para crear de forma conjunta estructuras de financiación de gran impacto para ámbitos como las comidas escolares, la nutrición y las iniciativas de resiliencia climática.

### Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	2027 target
<b>Producto entregable 1: Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos</b>			
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 %*	50 %	75 %
Aumento porcentual de las oficinas en los países que han diversificado sus fuentes de financiación	0 %**	20 %	30 %
<b>Producto entregable 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</b>			
Número de iniciativas de comunicación emprendidas por las oficinas en los países para posibilitar el posicionamiento de cara a la financiación diversificada	10	15	20
<b>Producto entregable 3: Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos</b>			
Número de oficinas en los países que han recibido apoyo para el diseño o la ejecución de transacciones financieras innovadoras (por ejemplo, canjes de deuda, financiación combinada, bonos temáticos)	5	20 (acumulativo)	35 (acumulativo)
Número de empleados de las oficinas en los países que han recibido capacitación o apoyo directo sobre herramientas y enfoques de financiación innovadora (por ejemplo, canjes de deuda, financiación combinada, bonos temáticos)	10	65 (acumulativo)	100 (acumulativo)

\* Este indicador clave de las realizaciones mide el número de oficinas en los países que han creado al menos dos oportunidades con nuevos donantes, cada una por un valor de 0,5 millones de dólares o más. En 2024, 40 oficinas en los países cumplieron este criterio, lo que permitió establecer el valor de referencia del indicador para rastrear los progresos en los años siguientes.

\*\* Este indicador mide el número de oficinas en los países que han recibido fondos de nuevos donantes que ascienden al 10 % o más de sus contribuciones totales para el período en cuestión. En 2024, 31 oficinas en los países cumplieron este criterio, lo que permitió establecer el valor de referencia del indicador para rastrear los progresos en los años siguientes.

## Invertir en la movilización de fondos de particulares

### Antecedentes: ¿por qué invertir hoy en la movilización de fondos de particulares?

1. En 2025, las necesidades humanitarias siguen aumentando mientras la financiación proporcionada por los Gobiernos disminuye. Esta brecha cada vez mayor ha obligado al PMA y a otras organizaciones humanitarias a reducir la escala de la asistencia que brindan y centrarse en responder a las crisis más urgentes. En este contexto, el apoyo del sector privado, sobre todo de los particulares, ha ido cobrando una creciente importancia. Las contribuciones de particulares proporcionan una financiación vital y flexible que permite al PMA intervenir allí donde las necesidades son mayores y mantener operaciones críticas en un entorno de financiación complicado. Así pues, con el fin de seguir aprovechando el potencial que ofrece la movilización de los fondos de particulares, se solicita una inversión de 20 millones de dólares para 2026 como segundo tramo de una inversión plurianual de 100 millones de dólares para el período 2025-2030.
2. La inversión en la movilización de fondos de particulares representa un cambio estratégico clave para el PMA, que le permite diversificar su base de donantes e incrementar la proporción de financiación flexible que recibe. Hasta el 30 % de las contribuciones de particulares *es totalmente flexible*, porcentaje que supera el de las contribuciones de los donantes habituales del PMA<sup>1</sup>. La inversión ayudará además a producir, de forma acelerada, material informativo dinámico acerca de las operaciones del PMA sobre el terreno, lo que ayudará a crear textos más atractivos para captar posibles donantes. La movilización de fondos de particulares posibilita un flujo de ingresos relativamente estable y previsible, sobre todo gracias a los donativos periódicos, en los que influyen menos los cambios políticos y las restricciones presupuestarias que en la financiación institucional. Con una infraestructura de escala adaptable en la que se da prioridad a los medios digitales, y acceso a un mercado mundial en gran medida sin explotar, los donativos de particulares ofrecen gran flexibilidad y tienen un enorme potencial de crecimiento, lo que permite al PMA responder de manera más efectiva a las nuevas necesidades.
3. Los fondos procedentes de particulares y de entidades del sector privado de todo el mundo representan una parte cada vez mayor de la financiación total movilizada por las organizaciones del sector humanitario y del desarrollo. El PMA y sus homólogos<sup>2</sup> recibieron un total de 11.500 millones de dólares en 2024 de particulares, lo cual representa el 60 % de todos sus ingresos procedentes del sector privado. No obstante, pese a su crecimiento sin precedentes, los fondos obtenidos de particulares en el PMA representan tan solo el 1,3 % del volumen mundial, lo cual implica que existe un potencial de crecimiento considerable.
4. Desde 2020, el PMA ha invertido en la creación de un modelo único para recabar fondos directamente de los particulares, para lo cual se vale principalmente de canales digitales. Este modelo tiene potencial para movilizar hasta 1.300 millones de dólares entre 2025 y 2030, siempre que se destine a ello una inversión adicional.
5. Gracias a la primera inversión de 20 millones de dólares para 2025, el PMA está potenciando su labor dirigida a ampliar la base de donantes habituales, que proporcionarán al Programa

<sup>1</sup> PMA. 2025. *Flexible Funding 2024: Annual Report on Impact of Flexible Resources*.

<sup>2</sup> Datos procedentes del International Fundraising Leadership Forum, grupo formado por 18 organizaciones internacionales de los sectores humanitario y del desarrollo.

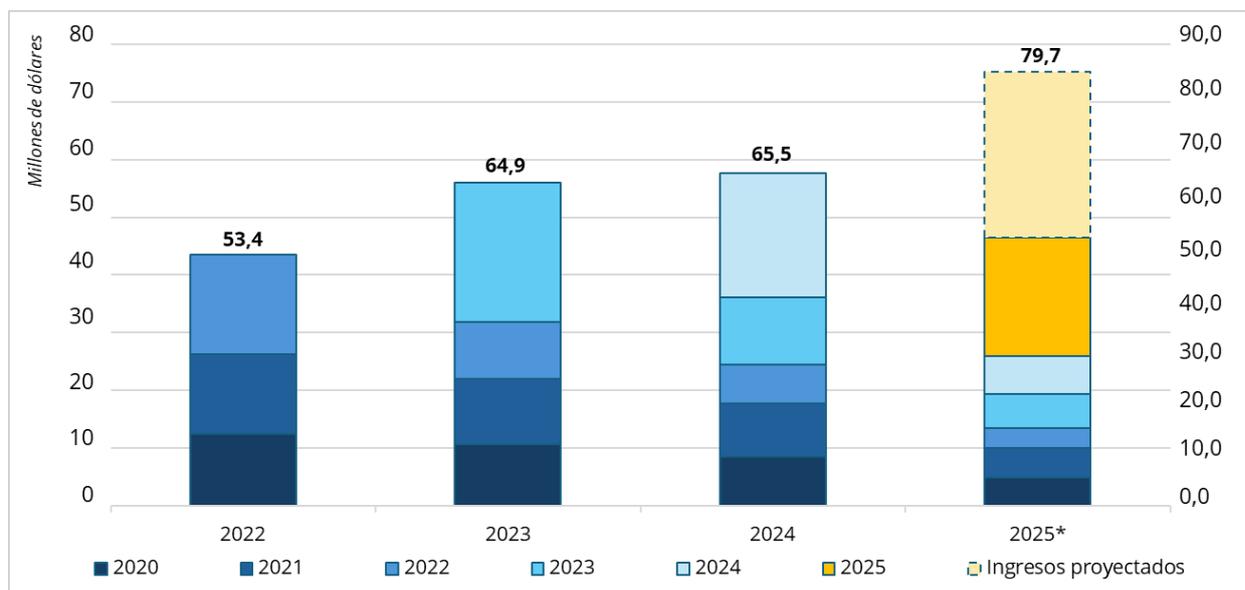
ingresos fiables año tras año. La expansión a nuevos mercados y el empleo de nuevos canales de captación —mediante publicidad televisiva, actividades piloto presenciales de movilización de fondos en cinco mercados y telemercadeo— está ayudando a crear una gran base de donantes que facilitará ingresos flexibles y sostenibles. En el marco de esta estrategia, el PMA ha obtenido espacio publicitario gratuito en importantes plataformas publicitarias, lo que le ha permitido amplificar notablemente su labor de divulgación sin costo adicional. El Programa está en vías de alcanzar la meta de 138 millones de dólares establecida en la propuesta de inversión para 2025.

6. La segunda inversión de 20 millones de dólares servirá sobre todo para incrementar la presencia del PMA en canales digitales y reconocidos fuera de línea —redes sociales punteras, publicidad televisiva y actividades presenciales de movilización de fondos en los mercados de mayor rentabilidad, y telemercadeo—, así como para expandirse a nuevos mercados y optimizar la aplicación móvil y la experiencia de quienes donan a través de la web. Asimismo, la inversión permitirá al PMA aumentar sus relaciones de colaboración con asociaciones nacionales, procurar situarse mejor en los grandes mercados y ampliar aún más su colaboración con entidades filantrópicas.
7. En el primer semestre de 2025, la consultora Bain & Company llevó a cabo, a título gratuito, un examen de la actual estrategia de movilización de fondos, según el cual las proyecciones de ingresos de Bain estaban en consonancia con la aspiración del PMA de lograr para 2030 unos ingresos acumulativos de 1.300 millones de dólares gracias a los donativos de particulares. La expansión de 2025 ha demostrado que aún no se ha explotado todo el potencial que encierra la presencia en los canales digitales.

### Proyección de ingresos y resultados

8. Los resultados del PMA en la esfera de la movilización de fondos de particulares en 2025 demuestran un crecimiento sólido y un considerable margen de desarrollo. A finales de julio de 2025, la labor en este contexto había generado ingresos por valor de 69 millones de dólares, lo que situó al Programa en buena posición para alcanzar la meta de 138 millones de dólares para 2025.
9. Tras haber sido “captado”, el “valor vitalicio” de un donante —esto es, el valor acumulativo de sus contribuciones durante el período en que colabora con el PMA—aumenta cada año de la colaboración. Puesto que se incurre en costos de captación solo en el año inicial, el rendimiento general es mayor que en las donaciones únicas. En promedio, los donantes regulares generan 421 dólares en tres años, cifra que multiplica por más de cuatro los 100 dólares obtenidos por término medio de los donantes que aportan una sola vez. El valor vitalicio acumulativo de los donantes recurrentes sigue creciendo, como puede verse en la figura A.IV.1. En ella, las cohortes de donantes de 2020 a 2025 siguen donando durante varios años después de su aportación inicial. Aunque los datos se refieren solo a los ingresos del PMA, se observa una pauta similar en las organizaciones de Amigos del PMA. Los datos correspondientes a 2025 incluyen los ingresos que se prevé obtener por donaciones hasta fin de año.

**Figura A.IV.1: Ingresos procedentes de la movilización de fondos de particulares, excluidas las organizaciones de amigos del PMA, por cohorte de donantes captados, 2022-2025 (millones de dólares)**



\* Los datos relativos a 2025 están incompletos.

## Enfoque del PMA para crear un programa fructífero y sostenible

10. El crecimiento del programa de movilización de fondos de particulares estará sustentado por un enfoque de reinversión, en virtud del cual una parte de los fondos obtenidos de esos particulares se reinvertirá en futuras actividades de movilización de fondos.
11. El PMA asigna entre el 5 % y el 29 % de cada donación de un particular a futuros gastos de publicidad y funcionamiento. Dado el aumento de los ingresos procedentes de la movilización de fondos de particulares, se prevé que entre 2025 y 2030 los fondos disponibles para reinvertir cada año aumenten y pasen de 103 millones de dólares en ausencia de inversión adicional a 217 millones de dólares con la inversión adicional prevista. Esto genera un efecto multiplicador, ya que cada contribución no solo apoya las operaciones inmediatas, sino que también favorece la captación de nuevos donantes.

## Presupuesto

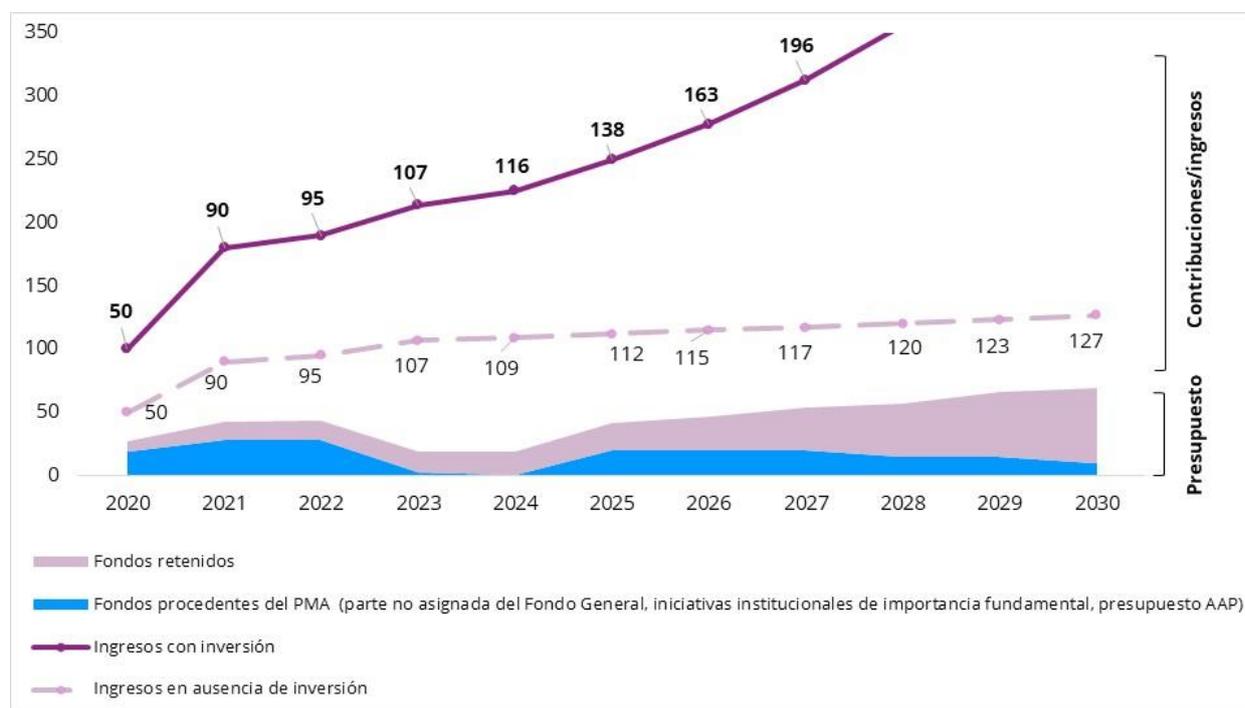
12. La mayor parte de la inversión de 20 millones de dólares que se solicita se destinará a fortalecer el modelo digital mundial, de eficacia comprobada, mediante la publicación de anuncios en países clave y en siete mercados lingüísticos, prestando atención a la captación de donantes regulares. Una pequeña parte de la inversión se utilizará para optimizar el uso de las herramientas y la tecnología necesarias para movilizar fondos y ampliar las asociaciones.
13. A finales de julio de 2025 se había utilizado el 97 % de los 20 millones de dólares asignados para 2025. En total, hasta esa fecha, se habían gastado 23 millones de dólares contando con los fondos reinvertidos. Entre 2020 y 2024, el programa invirtió un total de 122 millones de dólares y generó unos ingresos de 463 millones de dólares para el PMA, lo que representa un rendimiento de la inversión sustancial.

<b>CUADRO A.IV.1: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO, 2025-2030 (millones de dólares)</b>						
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Inversión con cargo a la parte no asignada del Fondo General	20	20	20	15	15	10
Reinversión (ingresos retenidos)	22	26	31	38	47	52
<b>Financiación total disponible</b>	<b>43*</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
Presupuesto para mercados y canales de captación, incluidos los medios de comunicación	32	35	39	41	49	49
Presupuesto para tecnología	2	2	2	2	2	2
Presupuesto operacional	9	9	10	10	11	11
<b>Presupuesto total</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<p>El presupuesto para mercados y canales de captación cubre principalmente los costos relativos a los medios de comunicación: publicidad a través de las redes sociales, publicidad televisiva, canales presenciales y costos de representación para publicar anuncios en determinados medios de comunicación.</p> <p>El presupuesto para tecnología sufraga la tecnología que soporta la aplicación móvil y las plataformas de donación basadas en la web.</p> <p>El presupuesto operacional cubre principalmente los gastos de personal y relacionados con el personal que contribuye a la captación y la retención de donantes.</p> <p>* Incluye el ahorro de años anteriores.</p> <p>Las inversiones con cargo a la parte no asignada del Fondo General para 2027-2030 son indicativas y están sujetas al rendimiento y a la disponibilidad de financiación.</p>						

## Rendimiento de la inversión

14. En 2024, la movilización de fondos de particulares generó 116 millones de dólares, de los cuales 21 millones se gastaron en el programa de movilización de fondos, lo cual incluye las inversiones en medios de comunicación, la infraestructura y los costos de nómina.
15. En ausencia de nuevas inversiones, cabría esperar que el modelo de movilización de fondos de particulares produjera un rendimiento total de 714 millones de dólares de 2025 a 2030. Durante este período, se asignarían 103 millones de dólares para reinvertir en el programa.
16. Con una inversión de 100 millones de dólares en el mismo período, de los que 20 millones de dólares se desembolsarían en 2025 y 20 millones de dólares se solicitarían para 2026, y sobre la base de los resultados obtenidos en la fase anterior del programa de movilización de fondos de particulares y el primer semestre de inversión en 2025, se generaría un monto adicional de 602 millones de dólares, lo que elevaría los ingresos totales a 1.300 millones de dólares. Gracias a la inversión de 100 millones de dólares en movilización de fondos de particulares, se espera que el flujo de ingresos del PMA se estabilice en aproximadamente 300 millones de dólares al año.

**Figura A.IV.2: Programa de movilización de fondos de particulares – Comparación entre los efectos previstos de incrementar la inversión y la ausencia de inversión, 2020-2030**



### ¿Cómo medir los resultados?

- Los indicadores clave de las realizaciones del PMA aplicables al programa de movilización de fondos de particulares se centran en el total de fondos movilizados cada año. Estos parámetros son fundamentales para evaluar la eficacia de las actividades del PMA en materia de movilización de recursos y la ampliación de su base de donantes. Se prevé que la inversión de 20 millones de dólares, junto con los montos reinvertidos, genere unos ingresos totales de 163 millones de dólares en 2026, según los incrementos que pueden verse en la figura A.IV.2.
  - A 31 de julio de 2025, el PMA había conseguido más de 64.000 donantes regulares de los 82.000 establecidos como meta para el año, lo cual afianza las condiciones para un flujo sostenido de ingresos flexibles. El objetivo a largo plazo es aumentar la proporción de los ingresos recibidos de los donantes regulares del 37 % en 2025 a más del 50 % en 2028 y posteriormente.
  - Indicador clave de las realizaciones I: ingresos procedentes de la movilización de fondos – 163 millones en 2026.
  - Indicador clave de las realizaciones II: porcentaje recibido en forma de financiación totalmente flexible – 30 %.

CUADRO A.IV.2: PROGRAMA DE MOVILIZACIÓN DE FONDOS DE PARTICULARES – METAS DE LOS INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES, 2025-2030						
Indicador clave de las realizaciones	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos procedentes de la movilización de fondos de particulares ( <i>millones de dólares</i> )	138	163	196	236	279	304
Porcentaje de financiación totalmente flexible	30	30	30	30	30	30

## Resumen de las propuestas de modificación del Reglamento Financiero

Texto actual	Texto propuesto
<b>Reglamento Financiero</b> <b>1.1: Definiciones</b>	
Por <b>“consignación”</b> se entenderá la suma aprobada por la Junta con fines precisos previstos en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de un determinado ejercicio económico, con cargo a la cual podrán contraerse para esos fines obligaciones hasta la cuantía aprobada.	Por <b>“consignación”</b> se entenderá la suma aprobada por la Junta con fines precisos previstos en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, o con fines relacionados con otras actividades durante un período predeterminado, con cargo a la cual podrán contraerse para esos fines obligaciones hasta la cuantía aprobada.
Por <b>“sector de consignaciones”</b> se entenderá la mayor de las subdivisiones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas dentro de la cual el Director Ejecutivo está autorizado para efectuar transferencias de crédito sin aprobación previa de la Junta.	Por <b>“sector de consignación”</b> se entenderá la principal subdivisión del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas dentro de la cual el Director Ejecutivo está autorizado a efectuar transferencias de crédito sin la aprobación previa de la Junta.
Por <b>“Plan de Gestión”</b> se entenderá el plan de trabajo general trienal, aprobado cada año con carácter renovable por la Junta, incluidos los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones, junto con el presupuesto anual del PMA.	Por <b>“Plan de Gestión”</b> se entenderá el plan de trabajo general trienal que se presenta cada año a la Junta con carácter renovable, en el que se incluyen los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones, junto con el presupuesto anual del PMA.
Por <b>“presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”</b> se entenderá la parte del presupuesto del PMA que se relaciona con el apoyo indirecto a sus actividades.	Por <b>“presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”</b> se entenderá la parte del presupuesto del PMA consignada por la Junta para prestar apoyo indirecto a las actividades del PMA.
	Por <b>“Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”</b> se entenderá una cuenta de reserva establecida con el fin de registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos y los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.
Por <b>“presupuesto del PMA”</b> se entenderá el componente de presupuesto anual del Plan de Gestión aprobado cada año por la Junta, en el que se indican los recursos y gastos previstos en relación con los programas y actividades, y que comprenderá un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.	Por <b>“presupuesto del PMA”</b> se entenderá la suma de los tramos anuales de todos los presupuestos de las carteras de actividades en los países aprobados, o que se prevé presentar para aprobación, en el ejercicio económico de que se trate, incluidos los costos operacionales y de apoyo conexos; el presupuesto del PMA comprenderá el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

Texto actual	Texto propuesto
<p><b>Artículo 9.1:</b> El Director Ejecutivo preparará un proyecto de Plan de Gestión, que incluya un presupuesto del PMA, para el siguiente ejercicio económico, y lo presentará, de conformidad con el Estatuto del PMA, a la CCAAP y al Comité de Finanzas.</p>	<p><b>Artículo 9.1:</b> El Director Ejecutivo preparará un Plan de Gestión, que incluya un presupuesto del PMA, para el siguiente ejercicio económico, y lo presentará, de conformidad con el Estatuto del PMA, a la CCAAP y al Comité de Finanzas.</p>
<p><b>Artículo 9.2:</b> El Director Ejecutivo presentará a la Junta el proyecto de Plan de Gestión, así como los informes correspondientes de la CCAAP y el Comité de Finanzas, en su último período de sesiones ordinario de cada año civil. El proyecto de Plan de Gestión se distribuirá a los miembros de la Junta a más tardar 30 días antes del período de sesiones.</p>	<p><b>Artículo 9.2:</b> El Director Ejecutivo presentará a la Junta el Plan de Gestión, así como los informes correspondientes de la CCAAP y el Comité de Finanzas, en su último período de sesiones ordinario de cada año civil. El Plan de Gestión se distribuirá a los miembros de la Junta a más tardar 30 días antes del período de sesiones.</p>
<p><b>Artículo 9.3:</b> En el proyecto de Plan de Gestión se incluirán las estimaciones de los recursos y gastos para cada categoría de programas y las consignaciones de fondos propuestas para los servicios administrativos y de apoyo a los programas en los distintos sectores principales de consignaciones que decida la Junta.</p>	<p><b>Artículo 9.3:</b> En el Plan de Gestión se incluirán las estimaciones de los recursos y gastos para cada categoría de programas y las consignaciones de fondos propuestas para las actividades financiadas con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas en los distintos sectores principales de consignación que decida la Junta.</p>
<p><b>Artículo 9.4:</b> El proyecto de Plan de Gestión del PMA incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones;</li> <li>(b) cuadros comparativos en los que aparecerán las estimaciones propuestas para el siguiente ejercicio económico, el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso y el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso con las modificaciones introducidas en función de la cuantía efectiva de las entradas y los gastos;</li> <li>(c) los datos estadísticos, apéndices informativos y declaraciones explicativas, así como los cuadros de plantilla, incluidos los relacionados con el segundo y tercer año del período abarcado por el Plan de Gestión, que solicite la Junta o estime necesarios el Director Ejecutivo.</li> </ul>	<p><b>Artículo 9.4:</b> El Plan de Gestión incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones, y</li> <li>(b) cuadros comparativos en los que aparecerán el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso y la propuesta de presupuesto para el siguiente ejercicio económico.</li> </ul> <p>El Director Ejecutivo proporcionará asimismo, para información de la Junta, los datos estadísticos indicativos, los apéndices informativos, las declaraciones explicativas y los cuadros sobre la plantilla relativos al período abarcado por el Plan de Gestión que la Junta solicite o que el Director Ejecutivo estime necesarios.</p>
<p><b>Artículo 9.5:</b> La Junta examinará el proyecto de Plan de Gestión y los informes respectivos de la CCAAP y del Comité de Finanzas, y aprobará el Plan de Gestión, incluido el presupuesto del PMA, antes del comienzo del ejercicio económico al que corresponda el presupuesto del PMA.</p>	<p><b>Artículo 9.5:</b> La Junta examinará el Plan de Gestión y los informes respectivos de la CCAAP y del Comité de Finanzas, y aprobará el presupuesto anual del PMA, antes del comienzo del ejercicio económico al que corresponda el presupuesto anual del PMA. La aprobación del presupuesto del PMA no constituye la aprobación de programas individuales ni de los correspondientes presupuestos de las carteras de actividades en los países, los cuales deberán presentarse por</p>

Texto actual	Texto propuesto
	<p>separado para aprobación y revisión de conformidad con el Artículo VI.2 (c) del Estatuto y el Apéndice del Reglamento General. Se considerará que el presupuesto del PMA incorpora las futuras aprobaciones y revisiones de los presupuestos de las carteras de actividades en los países sin necesidad de que la Junta adopte nuevas medidas al respecto.</p>
<p><b>Artículo 9.6:</b> La aprobación del Plan de Gestión, incluido el presupuesto, por la Junta constituirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) una aceptación del programa de trabajo del PMA para el ejercicio económico siguiente y una autorización al Director Ejecutivo a proseguir en la ejecución de dicho programa de trabajo, y</li> <li>(b) una autorización al Director Ejecutivo a asignar fondos, habilitar créditos, contraer obligaciones y efectuar pagos en relación con los fines para los cuales se aprobó la consignación, pero sin rebasar la cuantía aprobada.</li> </ul>	<p><b>Artículo 9.6:</b> La aprobación por la Junta del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de otras consignaciones constituirá una autorización al Director Ejecutivo a asignar fondos, habilitar créditos, contraer obligaciones y efectuar pagos en relación con los fines para los cuales se aprobaron el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y otras consignaciones, pero sin rebasar la cuantía aprobada.</p>
<p><b>Artículo 9.7:</b> El Director Ejecutivo podrá efectuar transferencias dentro de cada uno de los sectores principales de consignaciones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado. El Director Ejecutivo podrá efectuar también transferencias entre sectores de consignaciones hasta los límites que la Junta fije expresamente.</p>	<p><b>Artículo 9.7:</b> El Director Ejecutivo podrá efectuar transferencias dentro de cada uno de los sectores principales de consignación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado. El Director Ejecutivo podrá asimismo efectuar transferencias entre sectores de consignación, siempre que la cuantía neta transferida a y desde un sector de consignación durante un ejercicio económico no supere el 5 % de dicho sector de consignación aprobado por la Junta, o cualquier otro límite que la Junta pueda establecer expresamente.</p>
<p><b>Artículo 9.8:</b> El Director Ejecutivo podrá preparar un proyecto de revisión del Plan de Gestión, que incluya un presupuesto suplementario, para un determinado ejercicio económico, de forma coherente con la estructura y el modelo de Plan de Gestión.</p>	<p><b>Artículo 9.8:</b> El Director Ejecutivo podrá ajustar el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) un aumento que no supere el 25 % de la parte correspondiente a los costos de apoyo indirectos del incremento de los ingresos previstos en concepto de contribuciones al PMA para el ejercicio económico, menos la cuantía de cualquier déficit de financiación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado para dicho período, o</li> <li>(b) una reducción de los gastos que no supere el 10 % del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado, mediante la adopción de medidas de ahorro de costos.</li> </ul> <p>Todos los cambios que superen esos límites requerirán que el Director Ejecutivo presente un proyecto de presupuesto suplementario para que</p>

Texto actual	Texto propuesto
	<p>la Junta lo apruebe y un Plan de Gestión actualizado para que la Junta lo examine. Se informará a la Junta de todos los ajustes aprobados por el Director Ejecutivo.</p>
<p><b>Artículo 9.9:</b> Las consignaciones de fondos para los servicios administrativos y de apoyo a los programas permanecerán disponibles durante los 12 meses siguientes al término del ejercicio económico al que correspondan, en la medida en que hagan falta para cubrir obligaciones jurídicas pendientes. Al final de ese período de 12 meses, el saldo restante de cualquier consignación revertirá al Fondo General. Las obligaciones por liquidar quedarán entonces canceladas o, cuando sigan constituyendo un cargo válido, se transferirán como obligaciones imputándose a las consignaciones de créditos corrientes.</p>	<p><b>Artículo 9.9:</b> Las consignaciones de fondos para las actividades financiadas con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas permanecerán disponibles durante los 12 meses siguientes al término del ejercicio económico al que correspondan, en la medida en que hagan falta para cubrir obligaciones jurídicas pendientes. Al final de ese período de 12 meses, el saldo restante de esas consignaciones revertirá a la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas. Las obligaciones por liquidar quedarán entonces canceladas o, cuando sigan constituyendo un cargo válido, se transferirán como obligaciones imputándose a las consignaciones de créditos corrientes.</p>
	<p><b>Artículo 10.7:</b></p> <p>El Director Ejecutivo podrá retirar fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, o acreditarlos en ella, para hacer frente a cualquier déficit o excedente que se derive de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos que sean inferiores o superiores a los necesarios para sufragar los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, y</li> <li>(b) diferencias entre los costos efectivos de los puestos y las cuantías correspondientes utilizadas para calcular el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.</li> </ul> <p>Cualquier otro uso de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas requerirá la aprobación de la Junta Ejecutiva.</p>

**Texto actual**

**Artículo 12.1:** El Director Ejecutivo establecerá controles internos, en particular una comprobación interna de cuentas y una labor de investigación, para asegurar el empleo eficaz y eficiente de los recursos del PMA y la salvaguardia de sus activos. Para estos controles internos se tendrán en cuenta las mejores prácticas existentes de administración pública y comercial y se procurará, en particular:

- (a) que todo pago se efectúe sobre la base de comprobantes u otros documentos que demuestren que han sido recibidos los servicios o artículos y no han sido pagados con anterioridad;
- (b) la regularidad de la recaudación, custodia y desembolso de todos los recursos del PMA;
- (c) la conformidad de los gastos y obligaciones con las consignaciones, habilitaciones de créditos u otras autorizaciones aprobadas, según sea el caso, por la Junta o por el Director Ejecutivo.

**Texto propuesto**

**Artículo 12.1:** El Director Ejecutivo establecerá controles internos, en particular una comprobación interna de cuentas y una labor de investigación, para asegurar el empleo eficaz y eficiente de los recursos del PMA y la salvaguardia de sus activos. Para estos controles internos se tendrán en cuenta las mejores prácticas existentes de administración pública y comercial y se procurará, en particular:

- (a) que todo pago se efectúe sobre la base de comprobantes u otros documentos que demuestren que han sido recibidos los servicios o artículos y no han sido pagados con anterioridad, salvo en los casos en que los pagos anticipados o parciales estén específicamente previstos en el contrato, según lo exijan las prácticas comerciales habituales y los intereses del PMA;
- (b) la regularidad de la recaudación, custodia y desembolso de todos los recursos del PMA, y
- (c) la conformidad de los gastos y obligaciones con las consignaciones, habilitaciones de créditos u otras autorizaciones aprobadas, según sea el caso, por la Junta o por el Director Ejecutivo.

## Resumen de las recomendaciones de auditoría pertinentes

En la auditoría externa de los estados financieros de 2023<sup>1</sup> se recomendó que el PMA revisara y actualizara su Reglamento General y Reglamento Financiero para reflejar en él con exactitud las definiciones y decisiones relacionadas con el presupuesto e integrar elementos que estaban repartidos en varios documentos, incluidos planes de gestión anteriores. En el recuadro 7.1 se recogen las recomendaciones pertinentes relativas a la actualización del Reglamento Financiero, que el PMA tuvo en cuenta al proponer modificaciones al mismo.

### Recuadro 7.1: Recomendaciones de auditoría pertinentes

- *Párrafo 80:* El Auditor Externo recomienda al PMA *que revise las definiciones y decisiones relativas al presupuesto* de un nivel jerárquicamente inferior al del Reglamento General y el Reglamento Financiero para determinar si hay que integrarlas en dichos reglamentos, y que formule una propuesta en ese sentido a la Junta Ejecutiva.
- *Párrafo 49:* El Auditor Externo recomienda al PMA que, de conformidad con el artículo 9.4 del Reglamento Financiero, proporcione a la Junta Ejecutiva un documento donde el presupuesto propuesto se compare con el presupuesto vigente *aprobado* y el presupuesto vigente modificado y que permita la *aprobación del presupuesto anual del Programa*, y propone que este documento figure, por ejemplo, en un anexo del Plan de Gestión que contenga todos los PEP relativos al período considerado.
- *Párrafo 35:* El Auditor Externo recomienda al PMA que proponga a la Junta Ejecutiva *criterios de revisión obligatoria del Plan de Gestión* en caso de haber variaciones en las previsiones de financiación para posibilitar la modificación del Reglamento General o el Reglamento Financiero.
- *Párrafo 69:* El Auditor Externo recomienda al PMA que proponga a la Junta Ejecutiva definiciones y criterios que indiquen cuándo y en qué *condiciones puede reservarse financiación para las iniciativas institucionales de importancia fundamental*. Esta propuesta debería permitir a la Junta Ejecutiva cumplir su función de gobernanza y considerar una modificación del Reglamento General y el Reglamento Financiero.

<sup>1</sup> "Cuentas anuales comprobadas de 2023" (WFP/EB.A/2024/6-A/1).

## Propuesta de mejora de la capacidad del PMA para acceder a los recursos de los fondos verticales

En este anexo se presenta una propuesta de la dirección del PMA cuyo objetivo es mejorar la capacidad del Programa para obtener acceso a fondos verticales, sobre todo con el fin de intervenir en entornos frágiles y afectados por conflictos. La manera de proceder que aquí se propone consiste en clasificar los fondos verticales como donantes no habituales en consonancia con el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, de modo que todos los costos operacionales y de apoyo que conlleva su utilización puedan sufragarse mediante contribuciones de otro donante o bien recurriendo al Fondo del PMA.

### Introducción

1. Tan solo en 2024, 96 millones de personas que vivían en los entornos más frágiles y afectados por conflictos se vieron sumidas en niveles de hambre de emergencia a causa de fenómenos meteorológicos extremos como inundaciones, sequías y olas de calor<sup>1</sup>, cuyos efectos fueron especialmente graves en África Meridional, el sur de Asia y el Cuerno de África. De los 20 países más vulnerables a los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos, 13 son frágiles y están afectados por conflictos; 9 de esos 13, además, están aquejados por la inseguridad alimentaria<sup>2</sup>. Lamentablemente, las comunidades más afectadas son también las que menos recursos financieros y capacidad técnica tienen para afrontar fenómenos meteorológicos más frecuentes e intensos y salvaguardar sus vidas y medios de sustento.
2. Afrontar los efectos de los fenómenos meteorológicos graves en los contextos con grandes necesidades humanitarias es esencial para salvar vidas. El PMA lleva más de una década movilizándolo recursos de los principales fondos verticales a fin de que los Gobiernos y las comunidades puedan contribuir a los sistemas de alerta temprana y valerse de ellos, adoptar medidas anticipatorias e intensificar sus medidas de preparación y respuesta ante desastres. Como entidad acreditada de dos fondos verticales establecidos en el marco de la CMNUCC —el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima—, el PMA ha implementado con buenos resultados proyectos pensados para fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación de las personas en algunas de las regiones más vulnerables del mundo. A día de hoy, el PMA ha ayudado a 30 Gobiernos a movilizar 270 millones de dólares en financiación climática multilateral.
3. Pese a sufrir los peores riesgos de desastre, muchas de las regiones más frágiles del mundo reciben pocos recursos financieros, o ninguno, para gestionar esas perturbaciones. Los fondos verticales se destinan a aumentar los flujos financieros hacia esas regiones desatendidas<sup>3</sup>; para lograrlo, el PMA se considera un asociado clave, entre otras razones por su presencia y pericia en esos entornos. Poder acceder a fondos verticales de manera efectiva es también un componente fundamental del plan del PMA para diversificar su

<sup>1</sup> FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias (GNAFC). 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

<sup>2</sup> FMI. 2023. *Climate Challenges in Fragile and Conflict-Affected States*, en *Staff Climate Notes*, vol. 2023: número 001.

<sup>3</sup> Según se expone en su visión "50 para 30", el Fondo Verde para el Clima aspira a gestionar un total de 50.000 millones de dólares en inversiones para 2030 y se compromete a potenciar el apoyo que presta a las comunidades vulnerables a los fenómenos climáticos a escala mundial.

financiación encaminada a movilizar recursos y adoptar medidas esenciales para salvar vidas. A la luz de la nueva realidad de financiación y teniendo en cuenta sus ventajas comparativas, el PMA está procurando reforzar su capacidad para tener acceso a fondos verticales que destinar a países donde hay entornos frágiles y afectados por conflictos. Sin embargo —tal como se ha tratado con la Junta, por ejemplo, en su segundo período de sesiones ordinario de 2024—, el PMA se enfrenta a dificultades internas que limitan su capacidad para movilizar y encauzar este tipo de recursos de forma efectiva y en la escala necesaria. El principal obstáculo tiene que ver con el principio obligatorio de recuperación total de los costos, ya que el marco de financiación del Programa no es totalmente compatible con el enfoque que emplean los fondos verticales.

4. Para mejorar el acceso del PMA a recursos de los fondos verticales, la dirección propone clasificar como donantes no habituales, con arreglo al artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, los fondos verticales siguientes, que están integrados en el Mecanismo Financiero de la CMNUCC: el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo Verde para el Clima, el Fondo Especial para el Cambio Climático, el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Fondo de Adaptación y el Fondo de Respuesta a las Pérdidas y los Daños.

### La importancia de los fondos verticales para acelerar la acción climática

5. Como se pone de relieve en la actualización de 2024 de la política del PMA sobre cambio climático<sup>4</sup>, la rapidez con que evolucionan los fenómenos meteorológicos multiplica las amenazas que se ciernen sobre las personas y comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria. La mayor frecuencia e intensidad de los desastres sigue poniendo a dura prueba el sistema humanitario, que ya se ve en aprietos para poder atender las crecientes necesidades actuales. Aunque el número de personas afectadas por los fenómenos meteorológicos extremos en entornos frágiles triplica el de las que viven en entornos más estables, esas comunidades frágiles reciben solo una mínima parte de los recursos que necesitan para afrontar las consecuencias devastadoras<sup>5</sup>.
6. Los fondos verticales, como el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación, aportan unos recursos muy necesarios que permiten a los Gobiernos gestionar los riesgos crecientes y adoptar medidas efectivas. Además, constituyen un punto a partir del cual acrecentar las capacidades nacionales para responder a una amplia gama de perturbaciones interrelacionadas, financiar proyectos integrados que reduzcan las necesidades humanitarias al reforzar la resiliencia de las comunidades vulnerables y realizar inversiones decisivas con las que los Gobiernos puedan poner en práctica soluciones sostenibles y a largo plazo para mitigar los riesgos relacionados con los fenómenos meteorológicos. Formulando y ejecutando proyectos estratégicos, el PMA ayuda a los Gobiernos a mejorar el capital natural, físico, financiero, humano y social, de tal manera que las comunidades vulnerables estén mejor preparadas para gestionar las perturbaciones y proteger sus activos, y dependan en menor medida de la asistencia alimentaria humanitaria.

### Ventaja comparativa del PMA

7. La firme voluntad del PMA de acelerar el acceso a recursos específicos y esenciales en los planos nacional y local está integrada en el efecto 2 de su política de cambio climático, que reafirma el compromiso de la organización de aumentar la capacidad de los Gobiernos para movilizar fondos destinados a proyectos estratégicos que fortalezcan la seguridad alimentaria y nutricional, en particular en zonas propensas a sufrir perturbaciones y factores de estrés. Esta labor consiste, entre otras cosas, en mejorar el acceso de los

<sup>4</sup> "Actualización de la política en materia de cambio climático" (WFP/EB.2/2024/4-C).

<sup>5</sup> ODI Global. 2024. [Climate change, conflict and fragility: a recipe for disasters](#).

Gobiernos a los fondos verticales y la financiación multilateral, así como en reducir los riesgos relacionados con los desastres que pueden afectar a las inversiones públicas respaldadas por IFI.

8. El PMA tiene experiencia en la movilización de financiación climática, especialmente en entornos frágiles y afectados por conflictos. Lleva más de un decenio movilizando recursos procedentes de diversas fuentes, tanto bilaterales como multilaterales, y posee un amplio potencial para aumentar su capacidad de facilitar el acceso a recursos a los países que desean gestionar perturbaciones meteorológicas y reforzar su resiliencia. Entre 2018 y 2023, fue la entidad de las Naciones Unidas que más financiación relacionada con el clima procedente de fuentes bilaterales y multilaterales consiguió canalizar, movilizando 2.270 millones de dólares en 68 entornos considerados muy frágiles o extremadamente frágiles<sup>6</sup>. Gracias a su amplia presencia y sus considerables competencias técnicas especializadas, el PMA ofrece soluciones basadas en datos empíricos y de gran impacto en situaciones muy diversas, que van desde medidas anticipatorias para prevenir crisis alimentarias hasta financiación para reducir el riesgo de desastres —seguros incluidos— que protege a agricultores y hogares vulnerables, pasando por soluciones basadas en la naturaleza para restaurar tierras y ecosistemas degradados, y sistemas de protección social capaces de responder a las perturbaciones en los que se tienen en cuenta los riesgos de desastre.
9. El PMA ya gestiona una “cartera de proyectos de inversión” para entornos frágiles y afectados por conflictos, cuya atención se centra en fortalecer las capacidades de adaptación y la resiliencia de los países. Partiendo del compromiso que asumió en la Declaración sobre el clima, el socorro, la recuperación y la paz de la COP28, aprobada en los Emiratos Árabes Unidos<sup>7</sup>, el PMA estableció dicha cartera como principal instrumento para ampliar el apoyo financiero, técnico y basado en asociaciones dirigido a las personas aquejadas de mayor inseguridad alimentaria en las situaciones de fragilidad y conflicto.
10. *El PMA es un asociado preferente para movilizar y utilizar con eficacia financiación procedente de fondos verticales.* Colabora con otras entidades de las Naciones Unidas y con entes gubernamentales y privados en iniciativas financiadas con ese tipo de fondos. Ejecuta, por ejemplo, el componente de seguros inclusivos de un programa financiado por el Fondo Verde para el Clima y dirigido por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en siete países del Sahel; presta apoyo al PNUD en las esferas de los seguros, la alerta temprana y los servicios climáticos en proyectos financiados por el Fondo Verde para el Clima en Camboya, el Chad, Zambia y Zimbabwe, y contribuye a un proyecto de medidas anticipatorias financiado por el Fondo Verde para el Clima y dirigido por una asociación público-privada en Filipinas.
11. Su honda comprensión de los riesgos a los que se enfrentan las personas vulnerables en entornos complejos refuerza la capacidad del PMA para asociarse con los Gobiernos con el fin de obtener y distribuir con eficacia recursos específicos. En los próximos cinco años, a medida que entren en funcionamiento nuevos mecanismos de financiación, surgirán oportunidades inéditas de ampliar la escala del apoyo prestado por el PMA. Para aprovechar esas oportunidades, el Programa tiene que optimizar sus procesos internos y así poder movilizar esta financiación esencial, velando por que el apoyo financiero llegue y beneficie directamente a las comunidades en situación de inseguridad alimentaria y afectadas por desastres.

---

<sup>6</sup>OCDE. Series de datos sobre financiación del desarrollo relacionada con el clima, disponibles en [Development finance for climate and environment](#) (última actualización: julio de 2025).

<sup>7</sup> Naciones Unidas. 2023. [COP28 Declaration on Climate, Relief, Recovery and Peace](#).

## Factores que impiden al PMA tener acceso a los fondos verticales

12. El PMA se enfrenta a desafíos específicos que socavan su capacidad para movilizar contribuciones del Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima y limitan el volumen de las contribuciones que puede obtener de ambos fondos. El principal desafío tiene que ver con su modelo de recuperación total de los costos.
13. El PMA dispone de un sistema consolidado para recuperar la totalidad de los costos de las contribuciones que recibe; los fondos verticales utilizan un modelo de recuperación de costos distinto, y ambos métodos son incompatibles.
14. *Método del PMA para garantizar la recuperación total de los costos.* De conformidad con el artículo XIII.2 de su Estatuto<sup>8</sup>, el PMA opera con arreglo al principio de recuperación total de los costos, según el cual los donantes deberán proporcionar contribuciones en dinero suficientes para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo asociados al uso de sus propias contribuciones. De acuerdo con el artículo XIII.4 del Reglamento General, estos costos se clasifican y calculan de la siguiente manera:
  - i. costos de transferencia y ejecución, que se calcularán con arreglo a los costos estimados;
  - ii. costos de apoyo directos, que se calcularán con arreglo a los porcentajes de los costos de transferencia y ejecución, específicos para cada país o países, y
  - iii. costos de apoyo indirectos, que se calcularán con arreglo a unos porcentajes, determinados por la Junta, de los costos de transferencia y ejecución y de los costos de apoyo directo.
15. La tasa actual de recuperación de los CAI es del 6,5 %, mientras que la de los CAD varía considerablemente de un país a otro y oscila entre como mínimo el 1 %, en los países con operaciones de gran envergadura, y el 30 %, en los países con operaciones de pequeño tamaño<sup>9</sup>.
16. *Método empleado por el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima.* Con cada subvención concedida a un proyecto, ambos fondos aportan lo que se conoce como “retribución a la entidad acreditada” para sufragar las tareas de supervisión, elaboración de informes y evaluación del proyecto<sup>10</sup>. Esta retribución tiene el fin de aportar recursos suficientes para cubrir por completo los costos de apoyo asociados a cada contribución; sin embargo, debido a la estructura organizativa y de costos del PMA, y a sus obligaciones de gobernanza y supervisión, la retribución suele resultar insuficiente para sufragar íntegramente esos costos.
17. Como puede verse en la figura A.IX.1, la retribución a una entidad acreditada oscila entre el 5 % y el 8,5 % del valor de cada subvención concedida a un proyecto, en función del tamaño. En la mayoría de los casos, el PMA utiliza la retribución para sufragar sus CAI, lo que reduce drásticamente —o absorbe por completo— el monto del que disponen las oficinas en los países y la Sede para garantizar la supervisión del proyecto conforme a las obligaciones contractuales.

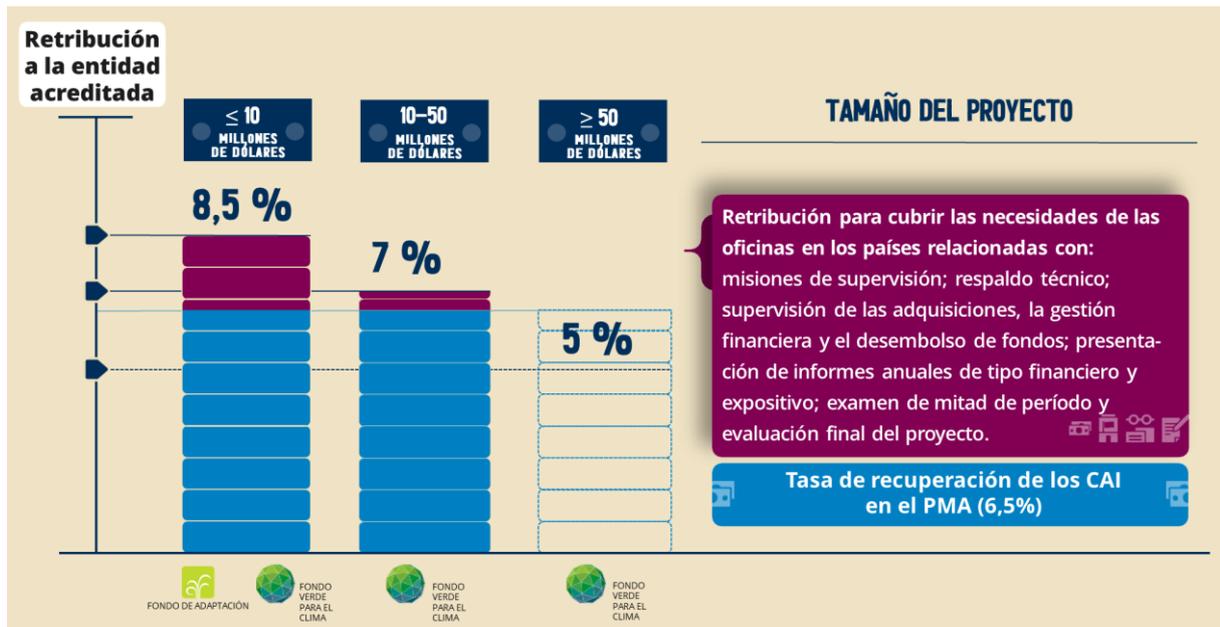
---

<sup>8</sup> PMA. 2022. *Estatuto, Reglamento General, Reglamento Financiero y Reglamento de la Junta Ejecutiva*.

<sup>9</sup> Para más información acerca de los CAD, véanse los párrafos 83 a 85, en la página 25.

<sup>10</sup> Cada retribución a una entidad acreditada corresponde a un proyecto y está destinada a cubrir gastos relacionados con las misiones de supervisión, el respaldo técnico, la supervisión de las adquisiciones, la gestión financiera y el desembolso de fondos, la presentación de informes anuales de tipo financiero y expositivo, un examen de mitad de período y una evaluación final.

**Figura A.IX.1: Retribución a la entidad acreditada y utilización de la misma en el PMA**



### Arbitrio de soluciones para movilizar recursos de fondos verticales

18. Por el análisis del método seguido por otras entidades de las Naciones Unidas se observa que tanto la FAO como el FIDA y el PNUD han introducido excepciones a sus respectivas normativas sobre los fondos verticales. Reconociendo que estos fondos tienen sus propias normas en materia de retribuciones, esas entidades los tratan de forma diferenciada, adoptando medidas como, por ejemplo, disminuir sus tasas estándar de recuperación de los costos o asignar esas retribuciones a las diversas funciones que respaldan la ejecución de los proyectos a escala nacional, regional y de la Sede. Puesto que el marco normativo vigente del PMA no prevé estas opciones, la organización no puede aprovechar todo el potencial que ofrecen los fondos verticales.
19. Si el PMA emprendiera una revisión de su marco de financiación y del principio de recuperación total de los costos, podría considerarse la posibilidad de recurrir a las soluciones que otras entidades de las Naciones Unidas utilizan para facilitar el acceso a los fondos verticales. Mientras tanto, se propone que la Junta apruebe la serie de medidas que se enuncian a continuación como solución a corto plazo que puede implementarse de inmediato dentro del marco normativo vigente del PMA.

### Clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales con arreglo al artículo XIII.4 (c) del Reglamento General

20. El artículo XIII.2 del Estatuto del PMA, en el que se establece el principio de recuperación total de los costos, reza como sigue:
 

“A menos que en el Reglamento General se disponga lo contrario respecto de los países en desarrollo, los países con economías en transición y otros donantes no habituales, o en otros casos extraordinarios, cada donante proporcionará contribuciones en dinero suficientes para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo de sus propias contribuciones”.
21. En relación con esta disposición, en el artículo XIII.4 del Reglamento General se estipulan algunas excepciones al principio de recuperación total de los costos. El artículo XIII.4 (c) dispone lo siguiente:

“Los gobiernos de países en desarrollo, países con economías en transición y demás donantes no habituales, según lo determinado por la Junta, podrán hacer contribuciones sin atenerse al principio de recuperación total de los costos, siempre que:

- i) todos los costos operacionales y de apoyo se sufraguen mediante contribuciones de otro u otros donantes, la monetización de parte de las contribuciones o bien recurriendo al Fondo del PMA;
- ii) dichas contribuciones redunden en beneficio del PMA y no supongan para este obligaciones administrativas o de presentación de informes desproporcionadas, y
- iii) el Director Ejecutivo considere que aceptar la contribución favorece a los beneficiarios del PMA”.

22. La Junta, al aprobar la política de 2004 consignada en el documento “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA”<sup>11</sup>, estableció los criterios de admisibilidad de los donantes en virtud del artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, decisión que confirmó en 2018<sup>12</sup>. En 2022 la Junta decidió que los donantes del sector privado se clasificaran como “donantes no habituales” a los efectos de la aplicación del artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, con la salvedad de que no se recurriera al Fondo del PMA ni a la monetización, y garantizar así que, en definitiva, no dejara de cumplirse el principio de recuperación total de costos en todas las contribuciones del sector privado<sup>13</sup>. Actualmente, los fondos verticales no reúnen los requisitos previstos en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General.
23. Con el fin de poder recibir contribuciones de los fondos verticales con arreglo a lo dispuesto en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General y valerse de las excepciones en él mencionadas, se propone clasificar los fondos verticales como donantes no habituales.

## Conclusión

24. Ante la gran fluidez del panorama geopolítico actual y la evolución de las prioridades de los donantes, los sistemas internos del PMA limitan aún más su capacidad para movilizar recursos esenciales, en particular de los fondos verticales. A fin de que el Programa pueda movilizar financiación climática con la que apoyar los esfuerzos de Gobiernos y comunidades para hacer frente a las perturbaciones meteorológicas y los riesgos para la seguridad alimentaria, especialmente en las regiones más frágiles, se recomienda clasificar los fondos verticales en la categoría de donantes no habituales a los efectos del artículo XIII.4 (c) del Reglamento General.

---

<sup>11</sup> “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades - Ampliación de la base de donantes del PMA” (WFP/EB.3/2004/4-C).

<sup>12</sup> “Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada” (WFP/EB.2/2018/5-A/1).

<sup>13</sup> Decisión 2022/EB.A/12 de la Junta Ejecutiva.

## Lista de siglas

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
CAD	costo de apoyo directo
CAI	costo de apoyo indirecto
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSIN	Red de Información sobre Seguridad Alimentaria
IFI	institución financiera internacional
IOAC	Comité Consultivo de Supervisión Independiente
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TBM	transferencia de base monetaria
TI	tecnología de la información
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas