



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

Junta Ejecutiva

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

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 7 de noviembre de 2025

WFP/EB.2/2025/3-(B,C)/2

Original: inglés

WFP/EB.2/2025/5-(A,B)/2

Asuntos financieros y presupuestarios

Para información

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

Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

La Directora Ejecutiva se complace en remitir adjunto el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto relacionado con el PMA. El informe aborda los siguientes temas del programa:

- Plan Estratégico del PMA 2026-2029 (WFP/EB.2/2025/3-B/1)
- Marco de resultados institucionales del PMA 2026-2029 (WFP/EB.2/2025/3-C/1)
- Plan de Gestión del PMA 2026-2028 (WFP/EB.2/2025/5-A/1)
- Informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno (WFP/EB.2/2025/5-B/1)
- Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno (WFP/EB.2/2025/5-B/1/Add.1)

COPIA DE LA CARTA RECIBIDA DE LAS NACIONES UNIDAS – NUEVA YORK

Referencia: AC/2357

Comisión Consultiva en
Asuntos Administrativos y de Presupuesto

6 de noviembre de 2025

Estimada Sra. McCain:

Tengo el placer de adjuntar a la presente una copia del informe de la Comisión Consultiva acerca de los informes siguientes que usted le ha presentado, a saber:

“Plan de Gestión del PMA 2026-2028” (EB.2/2025/5-A/1); “Plan Estratégico del PMA 2026-2029” (EB.2/2025/3-B/1); “Marco de resultados institucionales del PMA 2026-2029” (EB.2/2025/3-C/1); “Informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno” (EB.2/2025/5-B/1), y “Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno” (EB.2/2025/5-B/1/Add.1).

Le agradecería que tuviera a bien disponer la presentación del informe a la Junta Ejecutiva en su próximo período de sesiones, como documento completo e independiente. Le agradecería asimismo que se remitiera lo antes posible a la Comisión Consultiva una copia del documento.

Aprovecho la oportunidad para saludarle muy atentamente,

Juliana Ruas
Presidenta

Sra. Cindy H. McCain
Directora Ejecutiva
Programa Mundial de Alimentos
Via Cesare Giulio Viola, 68-70
00148 Roma (Italia)

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado cinco informes de la Secretaría del Programa Mundial de Alimentos (PMA) que se presentarán a la Junta Ejecutiva del PMA en su segundo período de sesiones ordinario, el cual se celebrará en Roma (Italia) a partir del 17 de noviembre de 2025. Los documentos titulados “Plan de Gestión del PMA 2026-2028” (EB.2/2025/5-A/1), “Plan Estratégico del PMA 2026-2029” (EB.2/2025/3-B/1) y “Marco de resultados institucionales del PMA 2026-2029” (EB.2/2025/3-C/1) se presentan a la Junta Ejecutiva para aprobación, mientras que los documentos titulados “Informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno” (EB.2/2025/5-B/1) y “Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno” (EB.2/2025/5-B/1/Add.1) se presentan para examen. Durante el examen de los informes, la Comisión Consultiva se reunió con representantes de la Secretaría del PMA y el Auditor Externo, quienes le facilitaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 24 de octubre de 2025.

II. Documentos presentados a la Junta Ejecutiva para aprobación

Plan de Gestión del PMA 2026-2028

2. En el documento titulado “Plan de Gestión del PMA 2026-2028” (EB.2/2025/5-A/1) se presenta un resumen del programa de trabajo que el PMA tiene previsto realizar durante el período considerado y del apoyo presupuestario necesario para poder llevar a cabo dicho plan en 2026. En el informe se solicita la aprobación de la Junta Ejecutiva para modificar el Reglamento Financiero. En el Plan de Gestión se solicita la aprobación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) anual, las retiradas de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General, el establecimiento de la tasa estándar de recuperación de los costos de apoyo indirectos (CAI), el nivel objetivo de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y la asignación de fondos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Además, en el Plan de Gestión se solicita la aprobación de la Junta Ejecutiva para la clasificación propuesta de los fondos verticales como donantes no habituales, así como la aprobación del plan de trabajo de la función de evaluación para 2026.

Modificaciones del Reglamento Financiero

3. Se ha solicitado a la Junta Ejecutiva que apruebe las modificaciones propuestas al Reglamento Financiero del PMA que se recogen en la columna del anexo VII donde figura el texto propuesto, con efecto inmediato. En el anexo VII del informe se presentan varias modificaciones importantes del Reglamento Financiero, la mayoría de las cuales se refieren a las definiciones presupuestarias, los procesos de aprobación, los controles internos y el tratamiento de las consignaciones. A continuación se señalan algunas de las principales modificaciones propuestas:
 - i) Definiciones: se han actualizado y unificado los términos relacionados con el presupuesto (“consignación”, “sector de consignación”, “Plan de Gestión”, etc.) para mayor claridad. Ahora, varias definiciones se refieren de manera más explícita a los presupuestos de las carteras de actividades en los países y a la inclusión de nuevas actividades, lo que mejora la armonización con las prácticas actuales.
 - ii) Estructura presupuestaria del PMA: el nuevo texto del Reglamento refleja, de manera más precisa, la forma en que los presupuestos de las carteras de actividades en los países se incorporan al presupuesto general del PMA, confiriéndoles un papel central en la planificación financiera anual.

- iii) Aprobación del Plan de Gestión: en este proceso se distingue entre la aprobación del presupuesto general del PMA y la aprobación de los presupuestos de las carteras de actividades en los países.
 - iv) Ajustes y transferencias: se establecen nuevos límites financieros para los ajustes presupuestarios, a saber:
 - a) El Director Ejecutivo podrá ajustar el presupuesto AAP mediante un aumento que no supere el 25 % de los ingresos en concepto de recuperación de los CAI, o mediante una reducción de los gastos que no supere el 10 % con el fin de ahorrar costos. Todos los cambios que superen estos límites deberán ser aprobados por la Junta.
 - b) Las transferencias entre sectores de consignación no podrán superar el 5 % durante un ejercicio económico, a menos que la Junta apruebe otros límites.
 - v) Gestión de las consignaciones: los saldos de las consignaciones para las actividades financiadas con cargo al presupuesto AAP al final del período ahora revierten a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (anteriormente lo hacían al Fondo General).
 - vi) Controles internos: se aclaran las definiciones de pago para garantizar que solo se procesen los servicios o artículos pendientes de pago, salvo cuando los contratos prevean pagos anticipados o parciales.
4. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, al codificar las prácticas existentes y consolidar las orientaciones que anteriormente estaban dispersas en múltiples documentos, incluidos planes de gestión anteriores, estas modificaciones aumentaban la claridad, la coherencia y la transparencia en la toma de decisiones financieras. Según el PMA, si bien algunas de las revisiones aportan mayor flexibilidad, como la ampliación de la facultad para realizar ajustes en el presupuesto AAP y transferencias entre los sectores de consignación, lo hacen dentro de un marco que preserva la función de supervisión estratégica y presupuestaria de la Junta Ejecutiva. La flexibilidad adicional otorgada al Director Ejecutivo para ajustar hasta en un 5 % los sectores de consignación del presupuesto AAP no permite realizar gastos superiores al total aprobado en dicho presupuesto, no es suficiente para modificar la orientación estratégica del presupuesto y contribuye a la rendición de cuentas del Director Ejecutivo en lo que respecta a la optimización de los recursos. Se informó asimismo a la Comisión de que las modificaciones del Reglamento Financiero no exigían ajustes en los procedimientos financieros ni en las delegaciones de facultades del PMA. No obstante, el Programa seguirá examinando los instrumentos conexos, como la Reglamentación Financiera Detallada, que están comprendidos en las facultades del Director Ejecutivo, a fin de determinar si es necesario actualizarlos tras la aprobación del Reglamento revisado. En caso de que se efectúen actualizaciones, se informará debidamente a la Junta Ejecutiva, a la Comisión Consultiva y al Comité de Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2.2 del Reglamento Financiero.
5. Asimismo, se informó a la Comisión Consultiva de que las modificaciones propuestas contribuían a los esfuerzos por aplicar las recomendaciones del Auditor Externo. En el marco de los debates celebrados en relación con dichas modificaciones, se mantuvieron múltiples conversaciones con diversas partes interesadas, entre ellas, los Auditores Externos, que contribuyeron al texto de la sección 5. Sin embargo, las modificaciones propuestas al Reglamento Financiero no representan la totalidad de la respuesta del PMA a las recomendaciones del Auditor. Tras la adopción de estas modificaciones, el Programa

procederá a actualizar la Reglamentación Financiera Detallada y emprenderá las medidas adicionales que sean necesarias para abordar las recomendaciones pendientes. Una vez que se hayan aplicado todas las medidas pertinentes, el PMA seguirá el procedimiento establecido para solicitar el cierre de las recomendaciones de auditoría externa, aportando pruebas que demuestren la forma en que estas se han abordado, sin limitarse únicamente a las modificaciones del Reglamento Financiero. Las modificaciones a este último se han presentado para aprobación mediante distintos documentos de la Junta Ejecutiva. En esta ocasión, las modificaciones propuestas están estrechamente relacionadas con el Plan de Gestión y sus componentes. Habida cuenta de que el Plan de Gestión se somete a la aprobación de la Junta, la dirección considera que este constituye el medio más adecuado y estratégico para presentar dichas modificaciones a la Junta Ejecutiva, con la inclusión de una decisión específica al respecto.

6. En respuesta a sus preguntas, se informó también a la Comisión Consultiva de que, en opinión del Auditor Externo, algunas de las modificaciones propuestas al Reglamento Financiero exceden el alcance de las 10 recomendaciones del Auditor Externo destinadas a mejorar la definición del presupuesto del PMA que debe aprobar la Junta Ejecutiva (véase el informe anual del Auditor Externo de 2024 correspondiente al ejercicio económico de 2023). El PMA debería examinarlas por separado con la Junta Ejecutiva. De conformidad con el proceso de auditoría del Auditor Externo, este proporcionará la próxima evaluación del estado de aplicación de las recomendaciones de auditoría externa, incluidas las 10 recomendaciones relacionadas con el presupuesto, en el marco de su informe de auditoría de 2025, que se presentará a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de junio de 2026. El Auditor Externo señala que varias recomendaciones de auditoría externa relacionadas con el presupuesto aún no se han abordado (véase el anexo del informe anual del Auditor Externo de 2025 correspondiente al ejercicio financiero de 2024). A su juicio, estas recomendaciones requieren un examen exhaustivo del proceso presupuestario del PMA y de su marco subyacente. El Auditor Externo continuará manteniendo conversaciones con el PMA en los próximos meses.
7. **La Comisión Consultiva observa que las modificaciones propuestas al Reglamento Financiero del PMA suponen un cambio sustancial en el marco normativo de su gestión financiera. A su juicio, las consideraciones pertinentes sobre esas modificaciones deberían presentarse en un informe separado para que la Junta Ejecutiva lo examine. Además, considera que dicho informe debería incluir aportaciones del Auditor Externo, junto con un análisis completo de las consecuencias de las modificaciones. Por consiguiente, la Comisión recomienda que la Junta Ejecutiva aplase la aprobación de las modificaciones del Reglamento Financiero y solicite a la dirección del PMA que le presente dicho informe para examen.**

Necesidades operacionales

8. Se pide a la Junta Ejecutiva que apruebe el presupuesto del PMA de 13.000 millones de dólares EE. UU. sobre la base de las necesidades operacionales previstas para 2026. Las necesidades operacionales para 2026 se estiman en 13.000 millones de dólares para prestar asistencia a 110 millones de personas (*ibid.*, párr. 44). En el informe se indica que la planificación del PMA para 2026 se enmarca en un contexto en el que 319 millones de personas se enfrentan a una situación de inseguridad alimentaria aguda en los 67 países donde el Programa lleva a cabo operaciones de emergencia en 2025. Se señala además que, según las estimaciones, otros 720 millones de personas padecen hambre crónica (EB.2/2025/5-A/1, párr. 2). Se prevé que aproximadamente el 60 % de las necesidades operacionales del PMA descritas en el Plan de Gestión para 2026 se destinen a sus 10 operaciones de mayor envergadura en los países (párr. 50). En respuesta a sus preguntas sobre la reducción de las necesidades operacionales de 19.000 millones de dólares en 2025

a 13.000 millones en 2026, se informó a la Comisión Consultiva de que la disminución se debía principalmente a una aplicación más disciplinada de las directrices de ajuste. Con arreglo a estas directrices, las oficinas en los países deben elaborar presupuestos realistas que consideren las previsiones de financiación, la capacidad de ejecución y las limitaciones contextuales. De este modo, se obtiene un presupuesto basado en los recursos disponibles y no únicamente en las necesidades estimadas en un país. A ello se debe la considerable reducción registrada en algunas de las operaciones de mayor envergadura del PMA (por ejemplo, en el Afganistán, un 31 %; en el Yemen, un 50 %, y en Siria, un 52 %), aunque las necesidades sigan siendo ingentes. **La Comisión Consultiva toma nota de las importantes repercusiones que tiene la aplicación de las directrices de ajuste en la estimación de las necesidades operacionales. Asimismo, recuerda que ya había tomado nota de la mejora del enfoque de planificación y reitera su opinión de que, en el próximo informe, debería presentarse información más detallada sobre los aspectos de las directrices de ajuste que guardan relación con la metodología presupuestaria (véase también AC/2305, párr. 16).**

9. A petición de la Comisión Consultiva, se le presentó un cuadro con las tendencias de los ingresos y los gastos de 2014 a 2025.

**Cuadro 1: Tendencias de los ingresos, los gastos y el superávit (o el déficit)
de 2014 a 2024 (cifras redondeadas)**

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	HASTA EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2025
Ingresos*	5 450	4 765	5 909	6 431	7 368	8 272	8 904	9 602	14 418	9 124	10 373	3 370
Gastos	5 215	4 816	5 368	6 219	6 640	7 613	8 054	8 882	11 448	10 864	9 040	4 140
Superávit (déficit)	236	(51)	541	212	729	658	850	720	2 970	(1 741)	1 333	(771)
Saldo de los fondos	3 591	3 492	3 955	4 054	4 898	5 438	6 431	8 081	10 753	9 256	10 503	9 707
Reservas	331	278	330	380	407	432	411	509	896	659	793	818
Activos netos	3 923	3 771	4 285	4 434	5 306	5 870	6 842	8 590	11 649	9 915	11 296	10 525

* En 2016, el PMA modificó su política de contabilización de los ingresos en concepto de contribuciones y recalculó los saldos correspondientes de 2015 a efectos comparativos. La política se modificó nuevamente en 2022 y se recalcularon los saldos de 2021.

10. En el informe se indica asimismo que el plan de ejecución provisional para 2026, de 7.700 millones de dólares, representa alrededor del 59 % de las necesidades operacionales y supone una disminución del 20 % con respecto al plan de ejecución para 2025 (*ibid.*, figura 3.1). El plan de ejecución provisional 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, por un monto estimado de 1.100 millones de dólares, y las proyecciones de ingresos en concepto de prestación de servicios por el PMA bajo demanda, por valor de 200 millones de dólares (*ibid.*, párr. 52).
11. Según el informe, el PMA espera recibir contribuciones por valor de 6.400 millones de dólares en 2025, lo que representa una disminución del 34,7 % con respecto al nivel de

contribuciones confirmadas para 2024, cifrado en 9.800 millones de dólares. Teniendo en cuenta las perspectivas actuales de la economía mundial, el PMA prevé que su nivel de financiación se mantenga en 6.400 millones de dólares anuales durante los próximos tres años (*ibid.*, párr. 8). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, a 7 de octubre de 2025, el PMA había recibido 4.900 millones de dólares en contribuciones confirmadas, lo que representa el 76 % de los 6.400 millones de dólares previstos.

12. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la justificación de la propuesta de reducir en un 20 % el plan de ejecución provisional para 2026, establecido en 7.700 millones de dólares, pese a que las necesidades operacionales eran inferiores en un 32 %, es decir, 13.000 millones de dólares, se debía a la diferencia entre los dos enfoques de planificación. Las necesidades operacionales se basan en las necesidades evaluadas y tienen en cuenta las limitaciones operacionales, así como objetivos ambiciosos, aunque realistas, en materia de dotación de recursos. En cambio, el plan de ejecución provisional se basa en los recursos, es decir, se elabora en función de la disponibilidad de fondos prevista. **La Comisión Consultiva toma nota de que la aplicación de las directrices de ajuste ha hecho que las necesidades operacionales pasen a estar determinadas por los recursos disponibles y no únicamente por las necesidades evaluadas y, a ese respecto, confía en que, cuando la Junta Ejecutiva examine el presente informe, se le facilite información adicional sobre los distintas reducciones porcentuales.**
13. Se informó además a la Comisión Consultiva de que, como se muestra en el cuadro 3.2, se prevé que la distribución del plan de ejecución provisional para 2026 por esfera prioritaria sea similar a las estimaciones para 2025, aunque con una ligera reducción prevista en la intervención ante crisis, que pasaría del 75 % al 74 % del total. Se prevé que las oficinas en los países se enfrenten a déficits mayores y más inmediatos en sus actividades de intervención ante crisis, mientras que las actividades de fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas dispondrán de un horizonte temporal más largo para prepararse y ajustarse a los cambios que puedan ser necesarios en la programación, de acuerdo con el contexto operacional y las últimas perspectivas de dotación de recursos en los países. **La Comisión Consultiva confía en que, cuando la Junta examine el presente informe, se le facilite información actualizada sobre las contribuciones y los beneficiarios atendidos en el marco de las operaciones del PMA en 2026.**

Movilización de fondos

14. En el informe se ofrece información sobre la creciente diversificación de la base de financiación del PMA (*ibid.*, párrs. 15 a 30) y sobre las estrategias para aumentar la flexibilidad y la previsibilidad de la financiación (*ibid.*, párrs. 31 a 37). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el PMA había diversificado considerablemente su base de financiación. Actualmente, el Programa colabora con 113 donantes del sector público y una red cada vez mayor de donantes del sector privado, que incluye a casi 800.000 particulares, 105 empresas, 47 fundaciones, 12 organizaciones filantrópicas y 5 entidades religiosas. Para 2025, el PMA prevé movilizar 300 millones de dólares del sector privado, y se estima que los donativos de particulares asciendan a 138 millones de dólares. Se espera que las asociaciones con las instituciones financieras internacionales y los países donde se ejecutan programas movilicen 950 millones de dólares en 2025, de los cuales ya se han obtenido 516 millones. En general, gracias al plan de movilización de recursos del PMA, se ha diversificado la base de donantes, se ha incrementado la financiación procedente de fuentes no habituales y se han aprovechado formas innovadoras de financiación, lo que ha reforzado la capacidad del organismo para prestar asistencia humanitaria inmediata y ofrecer soluciones a largo plazo que fomenten la resiliencia.

15. **La Comisión Consultiva toma nota de la reducción de las previsiones de contribución para 2026, así como de la estimación revisada de ingresos de 6.400 millones de dólares a partir de 2027. Alienta al PMA a continuar con sus esfuerzos por recuperar y diversificar su base de donantes. Asimismo, lo anima a intercambiar información y experiencias al respecto con otros actores humanitarios.** La Comisión examina las cuestiones relacionadas con la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la movilización de fondos de particulares en los párrafos 50 a 53 *infra*.

Apoyo a los programas y operaciones institucionales

16. En el informe se ofrece una sinopsis del presupuesto destinado a las operaciones (*ibid.*, párrs. 86 a 90), los componentes y las fuentes de financiación (párrs. 91 a 94), las prioridades de gestión (párrs. 95 a 99) y los aumentos de eficiencia (párrs. 100 a 106). Asimismo, se presenta el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales para 2026, por valor de 719,0 millones de dólares, lo que representa una disminución del 16,1 % con respecto a 2025 (*ibid.*, cuadro 4.1). A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitó el cuadro que figura a continuación, en el que se recogen el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales para 2025 y el plan de 2026, así como los gastos efectivos al 30 de junio de 2025.

Cuadro 2

CUADRO 4.1: PRESUPUESTO DEL PMA Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL					
Año	Presupuesto del PMA	Plan de ejecución provisional	Apoyo a los programas y operaciones institucionales, 2025 y 2026 (millones de dólares)		
			Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación
2026	13 043	7 700	380,0	38,8	300,2
2025	16 890	8 800	480,0	47,4	890,3
Cifras efectivas al 30 de junio de 2025		3 812	197,5	22,6	549,6

Reorganización interna e hitos para 2026.

17. En el informe se indica que, al 1 de mayo de 2025, el PMA había alcanzado varios hitos institucionales clave destinados a mejorar la rendición de cuentas, racionalizar el liderazgo y consolidar las estructuras (*ibid.*, párrs. 100 a 106).
- A. Marco de rendición de cuentas sobre la gestión: este nuevo marco estableció una cadena de mando clara y definió con mayor precisión las funciones de liderazgo. 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. Los directores regionales se centran en la coordinación, la preparación, las asociaciones y la representación, con el apoyo de equipos especializados más reducidos.
 - B. Modelo de Sede mundial única: el PMA fusionó la Sede de Roma y los despachos regionales en una única estructura mundial, creando equipos funcionales unificados que operan bajo una dirección mundial. Los directores regionales dependen ahora de la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto, y las dependencias técnicas de los

- despachos regionales se han integrado en equipos mundiales que ofrecen a las oficinas en los países un apoyo coherente e independiente de la ubicación.
- 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 de Johannesburgo cerrará a finales de 2025, mientras que la de Nairobi se ampliará para abarcar África Oriental y Meridional.
18. El informe aclara además que, antes de que concluya 2026, los cambios orgánicos previstos serán, entre otros, los siguientes:
- Reducción de efectivos: disminución de la fuerza de trabajo en la mayoría de las funciones, especialmente en la Sede y las oficinas regionales.
 - Integración estructural: fusión o supresión de dependencias y direcciones para racionalizar las operaciones y reducir las duplicaciones.
 - Recursos compartidos: puesta en común del apoyo administrativo y transaccional a nivel de direcciones o departamentos.
 - Externalización y traslado de funciones: traslado de algunas tareas operacionales a centros de servicios o centros operativos regionales y aumento de la externalización de servicios, como la gestión de la tecnología de la información y del parque automotor.
 - Ajustes en el modelo de fuerza de trabajo: introducción de contratos flexibles y opciones de trabajo a distancia con el fin de reducir los costos.
 - Mayor colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas: aumento de los servicios conjuntos, la infraestructura compartida y los acuerdos interinstitucionales orientados a fomentar la eficiencia y la participación en los costos.
19. **La Comisión Consultiva reconoce la labor realizada por el PMA para introducir cambios destinados a lograr un uso más eficiente y eficaz de los recursos. La Comisión reitera su recomendación anterior de que, cuando se examine el presente informe y en informes futuros, se facilite a la Junta Ejecutiva información sobre las medidas de eficiencia adoptadas por el PMA, comprendidos el alcance y los ahorros generados, además de los retos y las lecciones aprendidas (AC/2338, párr. 40) (véanse también los párrafos 27 y 31 *infra* sobre el presupuesto AAP y los recursos humanos).**
20. En respuesta a una pregunta sobre la aplicación del modelo de Sede mundial única, se informó a la Comisión Consultiva de que las oficinas regionales son lugares de trabajo y no representan estructuras ni entidades orgánicas. Albergan las oficinas de los directores regionales, cada una de las cuales está dirigida por un director regional que cuenta con la asistencia de dos asesores superiores y personal de apoyo. En las oficinas regionales también se encuentran los equipos técnicos que forman parte de los equipos funcionales mundiales y rinden cuentas a los directores funcionales. Estos puestos funcionales tienen su sede en la oficina regional (lugar de destino), comparten las instalaciones con las oficinas de los directores regionales, pero no forman parte de la oficina del director regional (estructura orgánica). El perfil del puesto de director regional, actualizado en 2025 para incorporar las nuevas obligaciones de rendición de cuentas definidas en el Marco de rendición de cuentas sobre la gestión, sigue correspondiendo a la categoría D-2.
21. También se informó a la Comisión Consultiva de que el modelo de Sede mundial única sigue evolucionando, con el claro objetivo de mejorar la integración, la rendición de cuentas mutua y la supervisión en todas las funciones. La Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones está estableciendo mecanismos de coordinación para garantizar la armonización “vertical” entre la estrategia y las operaciones, así como la armonización

“lateral” entre las funciones mundiales, a fin de garantizar la prestación de un apoyo coherente a las oficinas en los países. En julio se completó una versión provisional del protocolo de coordinación y en diciembre de 2025 se publicará la versión definitiva. Estas medidas están concebidas para evitar la compartimentación del trabajo y fortalecer la adopción colectiva de decisiones. Al mismo tiempo, se sigue trabajando en el procedimiento operativo estándar sobre la supervisión de la gestión, que aclarará los cometidos en materia de supervisión técnica y garantía de calidad de las distintas funciones de la Sede mundial, así como en el Marco de rendición de cuentas y supervisión. En conjunto, estas iniciativas reforzarán la transparencia, la gobernanza y la eficacia de la labor de ofrecimiento de garantías en todo el organismo.

22. El Auditor Externo también informó a la Comisión Consultiva de que el modelo de Sede mundial única había entrado en funcionamiento el 1 de mayo de 2025 y de que el período de transición, todavía en curso, se prolongará hasta el 1 de enero de 2026. En septiembre de 2025, el Auditor Externo realizó visitas de auditoría a dos oficinas regionales y tres oficinas en los países, y tenía previsto continuar su auditoría de la reestructuración de la Sede mundial en Roma a finales de 2025 y principios de 2026. Hasta la fecha, el personal de las oficinas en los países había indicado que la reestructuración todavía no había afectado a su labor cotidiana y que seguía manteniendo el contacto con sus interlocutores en la oficina regional. Por su parte, las oficinas regionales habían señalado que continuaban prestando apoyo a las oficinas en los países como antes y que muchos procesos y cambios aún no se habían definido. La fase de transición no ha concluido, y el PMA todavía no ha definido en detalle los procesos de supervisión. Por ejemplo, el Programa aún no ha publicado un nuevo marco de rendición de cuentas y supervisión que aborde la reestructuración. En opinión del Auditor Externo, las misiones conjuntas de supervisión realizadas por distintas funciones de los despachos regionales constituyen un pilar importante del sistema de control interno del PMA. A su juicio, es importante que el Programa continúe realizando estas misiones de supervisión y mantenga el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones pendientes derivadas de dichas misiones.
23. **La Comisión Consultiva reitera su recomendación anterior de que se presenten a la Junta Ejecutiva la justificación e información detalladas sobre las nuevas estructuras y el marco de rendición de cuentas propuestos, sobre la función de los directores funcionales como garantes de la supervisión y del seguimiento del cumplimiento en todas las oficinas en los países, y sobre los marcos para garantizar el seguimiento integrado de la supervisión (véase también AC/2338, párr. 34).**

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

24. Se propone a la Junta Ejecutiva que apruebe un presupuesto AAP de 380 millones de dólares, lo que representa una reducción de 100 millones de dólares, esto es, el 20,8 %, con respecto a 2025. En el informe se indica que se solicita a la Junta Ejecutiva que asigne el presupuesto AAP de la siguiente manera (*ibid.*, párrs. 107 a 119, cuadro 4.2):
 - Orientación y gestión estratégicas: 94,5 millones de dólares (15 millones de dólares, o un 14 % menos que la dotación presupuestaria de 2025). Este sector de consignación representa el 25 % del presupuesto y pone el acento en el liderazgo tanto en la Sede como en las oficinas sobre el terreno, respaldando la gestión del cambio, la diplomacia humanitaria, la coordinación mundial y la gestión de riesgos.
 - Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos: 176,9 millones de dólares (62,3 millones de dólares, o un 26 % menos que la dotación presupuestaria de 2025). Este sector de consignación representa el 46 % del presupuesto y se centra en fomentar la eficiencia operacional y apoyar a las oficinas en los países mediante sistemas administrativos y de apoyo sólidos.

- Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces: 71,3 millones de dólares (15,9 millones de dólares o un 18 % menos que la dotación presupuestaria de 2025). Este sector de consignación representa el 19 % del presupuesto y se centra en fortalecer la visibilidad del PMA, sus asociaciones y su base de financiación mediante la promoción, la comunicación estratégica y la colaboración en materia de políticas a escala mundial.
 - Gobernanza sólida y supervisión independiente: 37,3 millones de dólares (6,8 millones de dólares, o un 15 % menos que la dotación presupuestaria de 2025). Este sector de consignación representa el 10 % del presupuesto y refuerza la transparencia y la rendición de cuentas. La Oficina de la Inspectora General y la Oficina de Evaluación representan el 84 % de esta consignación.
25. El presupuesto se financiará con cargo a los ingresos en concepto de CAI, que según las proyecciones ascenderán a 365 millones de dólares en 2026, sobre la base de la tasa actual de CAI del 6,5 % y de una tasa reducida del 4 % aplicable a excepciones concretas. Para financiar en su totalidad el presupuesto AAP, será preciso retirar 15 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, lo que representa menos del 5 % del saldo de apertura de dicha cuenta.
26. En el informe se señala que la reducción del presupuesto AAP se ajusta a la intención de la Directora Ejecutiva de racionalizar y estabilizar los gastos, a fin de adaptarlos a la disminución prevista de la financiación y, al mismo tiempo, seguir apoyando el plan de ejecución provisional de 7.700 millones de dólares. A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitó un cuadro actualizado (A.II.4) con información sobre el presupuesto AAP y el presupuesto básico, por nivel institucional.

Cuadro 3

**CUADRO A.II.4: PRESUPUESTO AAP Y PRESUPUESTO BÁSICO,
POR NIVEL INSTITUCIONAL - DEPARTAMENTO Y DIRECCIÓN**

Departamento	Oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede	Presupuesto AAP	Presupuesto básico
Oficinas en los países		55,2	55,2
Sede		291,6	490,4
Directora Ejecutiva y Jefa de Gabinete	Jefe de Finanzas	19,7	27,0
	Comunicación y Medios de Difusión	9,2	9,7
	Oficina de Deontología	1,5	1,5
	Oficina Global de Privacidad	1,6	1,6
	Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	18,5	18,5
	Oficina de Servicios Jurídicos	6,2	6,3
	Oficina de Evaluación	12,7	13,9
	Oficina de la Directora Ejecutiva	6,8	6,8
	Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación	1,8	1,8
Total de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete		77,9	87,1
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Oficinas regionales	13,7	13,9
	Secretaría del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	4,7	4,7
	Secretaría de la Junta Ejecutiva	5,5	5,5
	Gestión de Riesgos	5,4	5,7
Total del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones		29,3	29,7
Asociaciones e Innovación	Innovación	1,4	1,4
	Secretaría del Departamento de Asociaciones e Innovación	1,6	1,6
	Asociaciones Privadas	5,1	43,9
	Asociaciones Públicas	18,4	26,6
	Oficina Mundial de Nueva York	2,9	2,9
	Oficina Mundial de Washington	3,2	3,2
Total de Asociaciones e Innovación		32,6	79,5

**CUADRO A.II.4: PRESUPUESTO AAP Y PRESUPUESTO BÁSICO,
POR NIVEL INSTITUCIONAL - DEPARTAMENTO Y DIRECCIÓN**

Departamento	Oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede	Presupuesto AAP	Presupuesto básico
Operaciones relativas a los Programas	Oficina de Coordinación Estratégica y del Subdirector Ejecutivo	5,9	9,5
	Programas	45,9	79,5
	Cadena de Suministro y Ejecución	24,5	56,3
Total de Operaciones relativas a los Programas		76,4	145,4
Entorno Laboral y Gestión	Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	1,8	3,5
	Recursos Humanos	22,9	24,4
	Servicios de Gestión	18,3	31,6
	Seguridad	8,1	8,9
	Tecnología	20,6	73,4
	Bienestar	3,8	6,8
Total de Entorno Laboral y Gestión		75,5	148,7
Consignaciones centralizadas		33,1	33,1
Total		380,0	578,7

27. **La Comisión Consultiva toma nota de que, en comparación con 2025, el Plan de Gestión para 2026 prevé una reducción del 32 % en las necesidades operacionales, una reducción del 20 % en el plan de ejecución, una reducción del 16,1 % en el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales y una reducción del 20,8 % en el presupuesto AAP. La Comisión confía en que en futuros informes se facilite información adicional sobre las variaciones entre el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales y el presupuesto AAP.**

Presupuesto AAP por objeto de gasto y nivel de dotación de personal

28. En el informe se indica que los costos relacionados con el personal de plazo fijo siguen representando la mayor parte del presupuesto AAP destinado a la dotación de personal. El personal de plazo fijo incluye al personal internacional de categoría profesional, a los directores en los países y al personal contratado localmente. Los cálculos del presupuesto se basan en los datos de los costos de 2024, ajustados en función de la inflación, las variaciones de los tipos de cambio y la actualización de las prestaciones, lo que se traduce en un aumento de 12,6 millones de dólares respecto de los tipos de cambio de 2025. La reducción más importante del presupuesto para 2026 se registra en la categoría de "Otros empleados" (consultores y empleados temporeros), debido a un recorte previsto en los puestos de breve duración para ajustar la dotación de personal a las actividades recurrentes. En el marco del proceso de contención de costos y priorización de gastos aplicado en todo el organismo, se prevé que los costos no relacionados con el personal disminuirán en un 21 %, principalmente en ámbitos como los viajes, la capacitación y el equipo informático. Para no superar el límite del presupuesto AAP de 380 millones de dólares, el número total de puestos en equivalente a tiempo completo financiados con cargo a dicho presupuesto disminuirá en 626 unidades con respecto a lo presupuestado para 2025. El porcentaje de contratos de plazo fijo se mantendrá en el 81 %, con lo que se mantendrá la alineación entre la financiación estable de las actividades básicas y las necesidades de dotación de personal a largo plazo. La estabilidad de este porcentaje pone de relieve la importancia que el PMA concede a la continuidad institucional y la resiliencia operacional. Desde el punto de vista estratégico, sigue siendo necesario mantener algunos contratos de breve duración para garantizar la flexibilidad y el acceso a competencias especializadas cuando varíe el volumen de trabajo (*ibid.*, párrs 145 a 149 y cuadro 4.4 en la pág. 50). A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitó el cuadro que figura a continuación, en el que se indica el número de empleados del PMA, por categoría y grado, en los últimos cuatro años.

Cuadro 4

Empleados del PMA

Datos al 31 de diciembre de 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 y al 30 de septiembre de 2025

Sírvase tomar nota de que el contenido del presente informe es confidencial. Le rogamos no compartirlo con terceros sin el consentimiento por escrito de la Subdirección de Apoyo a los Sistemas Informáticos y Elaboración de Informes.

La categoría de personal incluye el personal con contratos de corta y de larga duración.

En el tipo de empleados "afiliados" están incluidos los consultores, los titulares de contratos de servicios y de acuerdos de servicios especiales.

Se excluye el personal de la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos, ya que el PMA solo se encarga de su administración.

Se excluye el personal en licencia sin sueldo y el personal cedido en préstamo o en comisión de servicio a otros organismos de las Naciones Unidas.

Empleados del PMA, por tipo y categoría	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	30/09/2025
Total general	20 072	21 189	23 187	23 955	22 438	20 721
Personal	8 371	9 954	11 968	12 812	12 322	12 067
Secretario General Adjunto	1	1	1	1	1	1
Subsecretario General	5	5	3	3	4	4
D-2	52	54	53	55	57	50
D-1	124	122	124	133	127	134
P-5	329	359	390	405	405	361
P-4	540	723	786	877	880	871
P-3	806	767	853	989	972	943
P-2	196	172	224	283	263	221
P-1	11	6	10	20	14	10
ONCP de nivel D	10	13	17	15	15	14
ONCP de nivel C	148	169	184	199	194	195
ONCP de nivel B	602	658	726	837	861	864
ONCP de nivel A	676	768	908	1 022	1 096	1 152
G-7	260	313	330	341	319	297
G-6	1 365	1 605	1 912	2 090	2 087	2 089
G-5	1 211	1 539	1 882	1 970	1 887	1 901
G-4	799	1 007	1 331	1 282	1 166	1 097
G-3	372	466	549	571	472	458
G-2	837	1 116	1 514	1 558	1 391	1 312
G-1	27	91	171	161	111	93
Afiliados	11 412	10 790	10 641	10 736	9 759	8 376
Otro tipo de empleados (pasantes, voluntarios, becarios)	289	445	578	407	357	278

Legenda: ONCP = oficial nacional de categoría profesional

29. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el Marco de dotación de personal, que establece las modalidades y los parámetros de los contratos actualmente en vigor en el PMA, se publicó en septiembre de 2021 y se encuentra en un período de transición hasta finales de 2026. El Programa está examinando ese marco, en especial las diversas modalidades de contratación, con el fin de garantizar que sea adecuado para su finalidad y siga respondiendo a las necesidades cambiantes del organismo. Se prevé que el examen concluya en 2026. En lo que respecta a las modalidades de trabajo (a distancia y presencial), en junio de este año el Equipo Directivo decidió prorrogar hasta el 31 de diciembre de 2025 las modalidades de trabajo híbridas vigentes en los lugares donde se ha adoptado dicho modelo. Todos los empleados que trabajan en modalidad híbrida deberán estar físicamente presentes en el lugar de trabajo al menos tres días a la semana. A principios de este año, el PMA se fijó el objetivo de reducir unos 6.000 puestos. Desde entonces, teniendo en cuenta las cifras de planificación y efectivas, se ha llegado aproximadamente a 5.100 puestos. Esta cifra incluye a unas 1.200 personas que se separaron del servicio entre abril y agosto debido a la eliminación natural de puestos; 550 colegas que aceptaron una indemnización en el marco de un proceso de separación del servicio por acuerdo mutuo; 700 empleados con contratos de breve duración y empleados afiliados afectados por la reducción de personal; 35 personas que llegarán a la edad de jubilación obligatoria; 140 separaciones previstas como resultado de la eliminación natural de puestos, y una reducción adicional estimada de 2.500 puestos en las oficinas en los países.
30. En lo que hace al examen de los traslados como medida para mejorar la eficiencia en función de los costos, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que, en el marco de la reestructuración orgánica, las distintas funciones habían revisado las estructuras de sus equipos mundiales y estudiado la ubicación óptima para prestar apoyo a las operaciones, teniendo en cuenta los costos. Como resultado de ese examen, se trasladarán algunos puestos. En concreto, la Dirección de Servicios de Gestión trasladará algunas actividades consolidadas de la Sede mundial fuera de Roma; por ejemplo, el Centro de Viajes de la Sede se trasladará a Nairobi en 2026. En general, el número de puestos trasladados no es considerable y obedece más a necesidades operacionales que a consideraciones de costos. Dado que el PMA está considerando una mayor centralización de los servicios, la ubicación de estos servicios podría dar lugar a otros traslados de puestos.
31. La Comisión Consultiva confía en que, cuando la Junta Ejecutiva examine el presente informe y cuando se le presente el nuevo proyecto de presupuesto, se le facilite información actualizada sobre el examen del marco de dotación de personal, incluidas las diversas modalidades de contratación, así como sobre los posibles traslados de puestos.

Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

32. Según se señala en el informe, se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la aplicación de una tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % a todas las contribuciones, con excepción de las recibidas de conformidad con el artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, a las cuales se aplicará una tasa del 4 %. Como se indica en el Plan de Gestión, la tasa de recuperación de los CAI 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. 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 que serán aprobados por

la Junta Ejecutiva y a los que se aplicará una tasa del 4 %—, en 2026 los ingresos en concepto de recuperación de los CAI ascenderán a 365 millones de dólares. Además, en el informe se aclara que, si bien 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 el monto proyectado de CAI. La tasa de recuperación de los CAI del 6,35 % se calculó sobre la base de la disminución de la financiación prevista y de la reducción de los gastos indirectos (*ibid.*, párrs. 150 a 153 y cuadro 4.5). La dirección del PMA también informó a la Comisión Consultiva de que, a raíz del establecimiento de la estructura de equipos mundiales, cabía la posibilidad de que se revisara el modelo de financiación de los costos de la Sede mundial. La secretaría del Programa prevé entablar conversaciones con la Junta Ejecutiva en 2026, en función de cómo evolucione esta cuestión.

33. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, si bien se están aplicando medidas de reestructuración y eficiencia, su impacto en los gastos indirectos generales aún no se conoce con exactitud y todavía no alcanza un nivel que justifique una reducción de la tasa de recuperación de los CAI. Según la dirección del PMA, una reducción de la tasa en esta etapa podría desestabilizar la Cuenta de igualación y comprometer la capacidad de apoyar las funciones indirectas que sustentan la ejecución de los programas. A lo largo de los años, el Programa ha utilizado estratégicamente los saldos excedentarios de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar las iniciativas institucionales de importancia fundamental, que también constituyen una forma de apoyo indirecto, así como para financiar la CRI.
34. **La Comisión Consultiva toma nota de que los ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI son inferiores al presupuesto AAP propuesto para 2026 y también de que el PMA ha realizado importantes inversiones en los últimos años con cargo a su presupuesto básico, en particular las iniciativas institucionales de importancia fundamental. La Comisión considera que el análisis regular de la metodología de cálculo de la tasa de recuperación de los CAI, utilizando datos históricos sobre los ingresos y gastos efectivos a más largo plazo, podría redundar en una mayor precisión de dicha metodología; en este sentido, se podría valorar en qué medida las inversiones con cargo al presupuesto básico, en particular las destinadas a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, también deberían tenerse en cuenta en esa metodología de cálculo. La Comisión mantiene su opinión de que la metodología de cálculo de la tasa de recuperación de los CAI debería seguir siendo objeto de examen y que debería facilitarse la información pertinente a la Junta Ejecutiva.**

Reservas y saldos de los fondos

35. En el informe se indica que, 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, respectivamente, en 321,2 millones de dólares y 325,4 millones de dólares. 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. A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitaron los dos cuadros que figuran a continuación, en los que se indican el saldo y los movimientos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a lo largo del tiempo. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar el déficit de 15 millones de dólares en los ingresos en concepto de recuperación de los CAI, y que asigne 78 millones de dólares para financiar dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental y reforzar el deber del PMA de cuidar a sus empleados (*ibid.*,

párrs. 154 a 156, cuadro 4.6), y que asigne 92 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General a lo siguiente:

- reponer la CRI con un monto de 25 millones de dólares a fin de aumentar los fondos disponibles para realizar asignaciones con cargo a dicha cuenta;
- reponer la red de seguridad destinada a las oficinas en los países con un monto de 25 millones de dólares para seguir prestando apoyo a las oficinas que atraviesen dificultades financieras graves y ampliar el alcance de la red de seguridad a fin de cubrir gastos imprevistos y urgentes, como los correspondientes a la evacuación y el traslado de personal como consecuencia de cambios rápidos en las condiciones de seguridad o incidentes conexos, velando a la vez por que las contribuciones dirigidas y multilaterales disponibles sigan centrándose en el apoyo a los beneficiarios del PMA;
- reponer el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes con un monto de 22 millones de dólares para los fines descritos en la sección IV.3 del Plan de Gestión 2026-2028, y
- invertir una suma de 20 millones de dólares en el modelo de movilización de fondos de particulares (*ibid.*, párrs. 170 a 172 y cuadro 4.8).

Cuadro 5: Movimientos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP desde 2012 hasta 2025

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo de apertura	114,4	102,8	121,3	189,8	138,3	212,5	256,8	247,1	249,5	231,6	364,0	634,6	401,5	457,1
Órdenes de compra pendientes del presupuesto AAP														(22,8)
Cambio en la política contable					(14,8)					37,4				
Asignaciones aprobadas por la Junta Ejecutiva	(21,6)	(20,0)	(9,2)	(37,2)	(20,0)	(13,5)	(65,6)	(77,3)	(47,7)	(32,2)	(101,8)	(200,5)	(63,5)	(3,9)
Transferencias a la CRI				(50,0)		(15,0)	(44,0)		(52,5)					
Reembolso de saldos no utilizados de asignaciones aprobadas por la Junta Ejecutiva	3,5	1,9	1,7	2,3	0,2	0,4	0,6	0,1		0,2		0,9		
Superávit/(déficit) de los ingresos en concepto de recuperación de los CAI respecto de los gastos con cargo al presupuesto AAP	6,5	36,6	76,0	33,4	108,8	72,5	99,3	79,6	82,3	127,0	372,4	(33,5)	119,1	(109,2)
Saldo de cierre	102,8	121,3	189,8	138,3	212,5	256,8	247,1	249,5	231,6	364,0	634,6	401,5	457,1	321,2

Cuadro 6: Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP comparado con el nivel fijado como objetivo (cinco meses de gastos AAP) desde 2012 hasta 2024

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo de cierre	103	121	190	138	212	257	247	250	232	364	635	402	457
Nivel objetivo (cinco meses)	104	104	117	117	121	140	140	161	177	185	207	240	220

36. Se solicita asimismo a la Junta Ejecutiva que tome nota de la reasignación de hasta 97,5 millones de dólares del excedente del Fondo para las prestaciones de los empleados con el objeto de sufragar los costos de gestión de la fuerza de trabajo, como los pagos por cese en el servicio y los salarios del personal no asignado (*ibid.*, párrs. 195 a 197). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, a 30 de junio de 2025, el Fondo para las prestaciones de los empleados disponía de un total de activos por valor de 1.438,0 millones de dólares, frente a unas obligaciones a largo plazo correspondientes a dichas prestaciones por valor de 1.025,8 millones de dólares, lo que arroja un superávit de 412,2 millones de dólares. Esto representa una tasa de cobertura del 140 %, impulsada por los buenos resultados de las inversiones y la financiación continua de los costos de servicio. El PMA propone ahora reasignar 97,5 millones de dólares de dicho excedente para sufragar los costos de gestión de la fuerza de trabajo relacionados con la reducción de personal, que incluyen los pagos por separación en el servicio, los salarios del personal no asignado en 2026 y los costos administrativos. Según la dirección del PMA, de la asignación total de 97,5 millones de dólares, 3,5 millones se destinarán a gastos administrativos relacionados con los recursos humanos y los asuntos jurídicos asociados al proceso de reducción de personal; 60 millones, a sufragar los costos del personal no asignado, y 32 millones, a pagos por separación del servicio. **La Comisión Consultiva toma nota de que se prevé destinar 60 millones de dólares a sufragar los costos del personal no asignado, reitera su reciente observación sobre la recomendación del Auditor Externo relativa al número de miembros del personal no asignados en el PMA y confía en que se facilite a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre las medidas de mitigación (AC/2338, párr. 17).**
37. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el uso previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP es financiar el déficit de dicho presupuesto y otras actividades de carácter indirecto, como las iniciativas institucionales de importancia fundamental y las actividades de apoyo a la política de bienestar. La parte no asignada del Fondo General no se financia con ingresos procedentes de la recuperación de los CAI, sino con ingresos de las inversiones, principalmente intereses derivados de los saldos de efectivo del PMA y ganancias cambiarias derivadas de las operaciones de tesorería. Tres de los cuatro usos propuestos para la parte no asignada del Fondo General se destinarán a apoyar la ejecución directa de los programas. Por ejemplo, los recursos de la CRI, la red de seguridad destinada a las oficinas en los países y el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes se asignarán a los planes estratégicos para los países (PEP) para sufragar los costos directos. De este modo, se garantiza que los recursos indirectos no se utilicen para financiar los costos programáticos directos, manteniendo así una separación clara y transparente entre las categorías de costos indirectos y directos. El cuarto uso está específicamente relacionado con la movilización de fondos del sector privado, con una inversión propuesta de 20 millones de dólares en el modelo de movilización de fondos de particulares.
38. Además, en lo que respecta al Fondo para las prestaciones de los empleados, se informó a la Comisión Consultiva de que este se financia mediante los cargos aplicados a los costos estándar de los puestos de personal, que se aplican a todas las fuentes de financiación, tanto directas como indirectas. Al comienzo de cada ciclo presupuestario, el PMA calcula las tarifas que se aplicarán a los costos estándar de personal en cada categoría y grado, basándose en los costos efectivos del año anterior y ajustándolas en función de la inflación, las fluctuaciones cambiarias y otros cambios previstos. La variación observada en los costos estándar de personal durante el último decenio se ha atribuido principalmente a una sobrestimación de la inflación y a una subestimación de los efectos de los tipos de cambio. En concreto, las proyecciones de inflación utilizadas para calcular las tarifas estándar no se materializaron plenamente —ya sea en los aumentos de las escalas de sueldos, los ajustes

por lugar de destino o las prestaciones—, o bien se vieron parcialmente compensadas por la fortaleza del dólar estadounidense. Los costos de separación del servicio sufragados mediante la reasignación del excedente del Fondo para las prestaciones de los empleados se aplicarán al personal internacional de categoría profesional y al personal de servicios generales de la Sede mundial. Dado que la reducción de personal, y por ende las separaciones del servicio, son necesarias tanto para las actividades operacionales (directas) como para las administrativas y de apoyo a los programas (indirectas), la delimitación entre costos directos e indirectos no se ve alterada. **La Comisión Consultiva confía en que el PMA procurará velar por que las medidas que adopte se apliquen y supervisen adecuadamente, con el fin de que las actividades indirectas no se financien con recursos destinados directamente a los programas.**

Reposición de la Cuenta especial para el bienestar del personal

39. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la reposición del Fondo para el programa de bienestar con un monto de 8 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Esta transferencia permitirá aplicar la estrategia de bienestar del personal del PMA (2025-2030), que hace hincapié en el bienestar del personal como elemento fundamental para fomentar la resiliencia en las operaciones. La Cuenta especial para el bienestar del personal, creada en 2015, ha recibido hasta la fecha 40 millones de dólares, de los cuales 37 millones ya se han destinado a proyectos sobre el terreno, mientras que se prevé utilizar el saldo restante a finales de 2025. Con esta nueva financiación se ampliará el acceso a los servicios de salud y de salud mental, se reforzará la capacidad de los equipos y de los directores para fomentar una cultura de trabajo saludable, y se mejorarán los entornos de trabajo y de vida mediante iniciativas relacionadas con la seguridad, la inclusión y la infraestructura (*ibid.*, párrs. 157 a 158).

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

40. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la transferencia de 70 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en apoyo de dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental. Los montos correspondientes para los cuales se solicita aprobación son: i) 60 millones de dólares para el plan de transformación digital de las actividades del PMA (2025-2028), una nueva iniciativa destinada a transformar el ecosistema digital del Programa con el fin de contribuir mejor al cumplimiento de su cometido, y ii) 10 millones de dólares para la estrategia de servicios compartidos mundiales (2026-2028), una nueva iniciativa orientada a elaborar una estrategia institucional de servicios compartidos (*ibid.*, párrs. 159 a 169, anexo III, “Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental”). En lo que respecta a las iniciativas ya en curso, en el cuadro A.III.1(a) del anexo III se presentan los gastos acumulados no comprobados desde el comienzo de cada una de ellas hasta el 30 de junio de 2025. También se incluyen los gastos previstos para el segundo semestre de 2025, así como para 2026 y años posteriores. A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitaron los cuadros que figuran a continuación, en los que se presentan los presupuestos de las iniciativas desde 2021 y los gastos correspondientes al 21 de octubre de 2025.

Cuadro 7: Sinopsis del presupuesto de las iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas entre 2021 y 2026

Iniciativa institucional de importancia fundamental	Presupuesto total aprobado	Sinopsis del presupuesto para las iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas entre 2021 y 2025, millones de dólares									
		Gastos: 2021-2025					Presupuesto: 2026 y años posteriores				
		2021	2022	2023	2024	2025*	2026	2027-2028	Total 2026 y años posteriores	Menos: aprobaciones anteriores y saldo arrastrado de 2025	Nueva financiación solicitada
Estrategia relativa al sector privado	39,2	22,1	17,1								
Fondo de indemnización por cese en el servicio	10,0	0,1	0,9	0,2	1,5	7,3					
Inversión en el personal del PMA	79,3		20,2	28,0	20,4	10,7					
Aplicación del Plan Estratégico del PMA y el Marco de resultados institucionales	29,0		1,6	10,6	14,3	2,5					
Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)	6,2			2,0	2,5	1,7					
Hoja de ruta para fomentar la eficiencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS)	13,4			5,6	5,2	2,6					
Optimización de los procesos institucionales	21,0				10,9	10,1					
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	7,9				6,1	1,8					
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	26,7				12,2	13,5	1,0	-	1,0	1,0	-
Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	5,1					2,0	3,1	-	3,1	3,1	-
Deber de cuidado e inclusión	5,1					2,3	2,8	-	2,8	2,8	-
Integración digital y modernización	11,0					7,4	3,6	-	3,6	3,6	-
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	5,1					1,7	2,3	1,1	3,4	3,4	-
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales	10,0						3,3	6,7	10,0	-	10,0
Plan de transformación digital de las actividades del PMA	80,0						22,8	57,2	80,0	-	80,0
TOTAL	349,0	22,2	39,8	46,4	73,1	63,6	38,9	65,0	103,9	13,9	90,0

* Gastos proyectados para 2025.

Cuadro 8: Resumen de los gastos de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, por partida de costos (al 21 de octubre de 2025)

Resumen de los gastos de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, por partida de costos, al 21 de octubre de 2025*												
Iniciativa institucional de importancia fundamental	Presupuesto aprobado	Duración**	Gastos de personal	Consultoría	Viajes	Capacitación, reuniones y talleres	Alquiler de locales, servicios públicos y suministros de oficina	Servicios y equipo de tecnología de la información y las telecomunicaciones	Servicios prestados por otros organismos de las Naciones Unidas y contribuciones a esos mismos organismos	Servicios de empresas de consultoría	Otros	Total general***
Estrategia relativa al sector privado	39,2	2021-2022	-	-	-	-	3,9	4,4	-	7,1	23,9	39,2
Fondo de indemnización por cese en el servicio	10,0	2021-2025	3,8	-	-	-	0,0	0,0	-	-	0,9	4,8
Inversión en el personal del PMA	79,3	2022-2025	32,2	15,9	7,3	5,5	3,4	1,4	0,3	8,9	1,8	76,6
Aplicación del Plan Estratégico del PMA y el Marco de resultados institucionales	29,0	2022-2025	4,3	7,9	1,6	0,4	0,0	6,3	0,1	7,3	0,8	28,7
COSMOS	6,2	2023-2025	2,6	2,0	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,2	0,3	5,4
Hoja de ruta para fomentar la eficiencia del GNUDS	13,4	2022-2025	2,4	3,6	0,9	0,1	0,0	1,1	0,2	1,7	3,0	13,0
Optimización de los procesos institucionales	21,0	2024-2025	2,8	2,7	0,3	0,1	0,4	2,6	0,1	11,5	0,5	20,9
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	7,9	2024-2025	3,4	2,0	0,3	0,0	0,2	0,7	0,0	0,6	0,5	7,7
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	26,7	2024-2025	5,3	5,6	0,8	0,1	0,0	2,9	0,0	6,0	0,9	21,7
Aplicación de las IPSAS	5,1	2025-2026	0,8	0,4	-	-	-	0,1	-	0,3	-	1,5
Deber de cuidado e inclusión	5,1	2025-2026	0,6	0,3	0,0	0,1	0,1	0,5	-	0,1	0,4	2,1
Integración digital y modernización	11,0	2025-2026	0,1	0,6	0,0	-	-	3,1	-	1,2	0,9	6,0
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	5,1	2026-2027	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,3
Total general	259,0		59,0	41,3	11,5	6,3	8,1	23,2	0,8	44,8	33,9	228,8

* Incluye los compromisos pendientes para 2025.

** En la duración se tienen en cuenta las ulteriores prórrogas aprobadas.

*** El gasto total difiere del indicado en el cuadro anterior, ya que los compromisos y gastos correspondientes a 2025 se contabilizaron hasta el 21 de octubre de ese año, mientras que las cifras del cuadro precedente incluyen el total de los gastos proyectados para 2025.

41. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, en previsión de la Iniciativa ONU80 y con el fin de garantizar que el PMA esté preparado para ofrecer y recibir servicios o fusionar la prestación de servicios con otros organismos de las Naciones Unidas, el Programa está adaptando sus procesos y principios de determinación de costos a un modelo de servicios compartidos. El Servicio de Movilidad del Sistema de las Naciones Unidas constituye uno de los principales resultados de la financiación de la iniciativa relativa a la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia. El servicio de transporte de pasajeros del Centro de Reservas del Sistema de las Naciones Unidas, gestionado por el PMA, se ha convertido ahora en un servicio compartido mundial prioritario del GNUDS. Fue creado en 2019 para el PMA y actualmente presta servicio a 20 entidades de las Naciones Unidas en 115 países, habiendo gestionado 2 millones de solicitudes de pasajeros en 2025. Solo en 2024, generó más de 8 millones de dólares en ahorros, cifra que podría llegar a 10 millones de dólares en 2026 gracias a la automatización de procesos. En 2025 se recurrió en mayor medida al uso compartido de vehículos y a la organización de viajes compartidos, lo que permitió que 53 países colaboraran con más de 300 entidades de las Naciones Unidas. La financiación de la iniciativa también apoyó la ampliación del uso compartido de vehículos blindados, con lo que se respondió a la imperiosa necesidad de las entidades de

- aprovechar los costosos vehículos blindados que ya forman parte de los parques automotores de los organismos de mayor tamaño.
42. Se informó además a la Comisión de que la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales se diseñó para los servicios compartidos internos del PMA que podían centralizarse y estandarizarse a fin de prestar servicios administrativos más eficaces en función de los costos dentro del Programa. Durante la elaboración de esta iniciativa, la reforma emprendida en el marco de la Iniciativa ONU80 empezó a cobrar forma y se aceleró el impulso en favor de servicios comunes de las Naciones Unidas. Por ello, puede que las actividades de esta iniciativa institucional se reorienten a lo largo del período de tres años, en función de cómo evolucionen los servicios comunes. Por tanto, esta iniciativa se centra en los servicios compartidos internos del PMA, reconociendo la necesidad de realizar una labor de base para armonizar sus procesos y procedimientos internos de cara a la Iniciativa ONU80. Los fondos se destinarán a abordar los procesos internos esenciales, como la reestructuración, la digitalización de las actividades manuales y la simplificación e integración de los sistemas que son necesarios para mejorar la eficiencia y la productividad del PMA, con el fin de garantizar que el Programa esté en mejores condiciones no solo para ofrecer, sino también para recibir servicios comunes de apoyo.
43. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, en cumplimiento del llamamiento del Secretario General a efectuar “una transición irreversible hacia los servicios compartidos”, el PMA ya cuenta con diversas líneas de trabajo para orientar sus procesos institucionales hacia un modelo de servicios compartidos mundiales. La actual iniciativa relativa a la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales aborda tres líneas de trabajo prioritarias para seguir avanzando en la aplicación de dicha estrategia, a saber: 1) las disposiciones relativas a los viajes a escala mundial; 2) la unificación de los sistemas de nómina, y 3) el servicio centralizado de asistencia informática. A lo largo de 2026, la labor de base consistirá en cartografiar los procesos actuales, definir los nuevos modelos operativos, elaborar actualizaciones de políticas y procedimientos y fomentar la participación de las partes interesadas mediante grupos de trabajo y proyectos piloto, antes de la puesta en marcha de la iniciativa y la obtención de resultados cuantificables en 2027 y años posteriores. En función del resultado del estudio de viabilidad de cada proceso prioritario, el PMA podría aprovechar las ubicaciones de servicios centralizados existentes. Se preparará un plan de ubicación y transición, junto con un estudio de viabilidad en el que se especificarán las necesidades de personal, las inversiones en tecnología y otras infraestructuras, así como un modelo de recuperación de costos y de prestación de servicios. A medida que se prueben y validen los procesos, podrán revisarse los niveles de dotación de personal y la ubicación de los equipos encargados de los servicios, con arreglo a las necesidades operacionales.
44. **La Comisión Consultiva reitera su observación anterior de que, cuando la Junta Ejecutiva examine el presente informe, se le debería facilitar información actualizada sobre las realizaciones de las iniciativas institucionales de importancia fundamental (AC/2234, párr. 32). La Comisión toma nota de la indicación de que, cuando el PMA se convierta en proveedor de servicios comunes de las Naciones Unidas, estos se contabilizarán a través de cuentas especiales o de actividades de prestación de servicios en el marco de los PEP (véase el párr. 60 *infra*). La Comisión subraya la importancia de una mayor transparencia en cuanto a los ingresos y los gastos en concepto de recuperación de los costos, y confía en que en los futuros informes se le facilite información adicional al respecto.**

Reposición de la Cuenta de Respuesta Inmediata

45. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la reposición de la CRI con un monto de 25 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General. Con esta transferencia se mejorará la disponibilidad de fondos en el primer trimestre de 2026, mientras el PMA sigue dialogando con los donantes para animarlos a reponer la CRI (*ibid.*, párrs. 173 a 175).

Red de seguridad destinada a las oficinas en los países

46. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe una asignación de 25 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para prestar apoyo a las oficinas en los países que atraviesen dificultades financieras graves y ampliar el alcance de la red de seguridad a fin de cubrir gastos imprevistos y urgentes, como los correspondientes a la evacuación y el traslado de personal como consecuencia de cambios rápidos en las condiciones de seguridad o incidentes conexos. La Junta Ejecutiva había asignado 85 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General para el período 2024-2026 con el objetivo de crear una red de seguridad destinada a las oficinas en los países, a fin de ayudarlas a adaptarse a la reducción de la financiación, al tiempo que mantienen la calidad de los programas, cumplen las normas de garantía y preservan su capacidad de intervención inmediata ante crisis. En 2025 se aprobó una asignación adicional de 40 millones de dólares para mantener ese apoyo durante el proceso de reducción de personal. Hasta julio de 2025, se habían asignado 69,8 millones de dólares para esos fines, con los que también se sufragaron los costos imprevistos derivados de incidentes de seguridad. El PMA propone ampliar el alcance de esta red de seguridad para incluir los costos imprevistos y la reposición anual de los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación. Aunque se prevé que las contribuciones se estabilicen en 6.400 millones de dólares anuales, las fluctuaciones en la financiación a nivel de los países hacen que la red de seguridad siga siendo una opción de respaldo para las oficinas que atraviesan graves dificultades financieras (*ibid.*, párrs. 176 a 180). A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitó el cuadro que figura a continuación, en el que se indica la utilización y los saldos de los fondos de la iniciativa relativa a la red de seguridad destinada a las oficinas en los países, al 16 de septiembre de 2025.

Cuadro 9

Red de seguridad destinada a las oficinas en los países	Gastos			%
	2024	2025	Total	
Apoyo al plan de ofrecimiento de garantías	28,2	2,4	30,6	43
Reestructuración de la fuerza de trabajo (<i>indemnizaciones incluidas</i>)	14,9	3,8	18,7	26
Costos fijos	13,4	3,5	16,9	24
Otros	3,8	0,9	4,8	7
Total	60,3	10,6	70,9	
Aprobado por la Junta Ejecutiva	85	40	125	
Saldo	24,7	29,4	54,1	

47. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, del total de 125 millones de dólares (85 millones de dólares + 40 millones de dólares) aprobados por la Junta Ejecutiva, se habían asignado 70,9 millones de dólares a 40 oficinas en los países. De esa cantidad:
- el 43 % (30,6 millones de dólares) se destinó a apoyar planes de acción sobre garantías de control en materia de riesgos, que incluían iniciativas relativas a la gestión de la identidad, la selección de beneficiarios y la calidad de los datos;
 - el 26 % (18,7 millones de dólares) se asignó a procesos de reestructuración orgánica, principalmente para cubrir los costos relacionados con la reducción de personal;
 - el 24 % (16,9 millones de dólares) se destinó a sufragar los costos de compensación para los asociados cooperantes y los costos operacionales fijos, como los de alquiler y servicios públicos, y
 - el 7 % (4,8 millones de dólares) se asignó a otras medidas destinadas a mantener las operaciones en las oficinas.
48. Se prevé que los 54,1 millones de dólares restantes se utilicen a comienzos de 2026, principalmente para sufragar las indemnizaciones del personal, dado que las oficinas en los países prosiguen los esfuerzos de redimensionamiento, así como para ayudarlas a hacer frente a los déficits estructurales de costos. A petición de la Comisión Consultiva, se le facilitaron los cuadros que figuran a continuación, en los que se indican los gastos relacionados con la separación del servicio y otras medidas conexas.

Cuadro 10

En el cuadro siguiente se presentan los gastos efectivos realizados en 2024 por separaciones del servicio, incluidos las medidas especiales y los pagos aprobados por separación del servicio de mutuo acuerdo.

		Millones de dólares	Fuente de financiación
Medida especial	Personal de las oficinas en los países (personal de contratación local)	14,5	Devengos, iniciativas institucionales de importancia fundamental, red de seguridad destinada a las oficinas en los país y PEP
	Personal de la Sede mundial (personal de contratación local)	0,5	Devengos
	Total	15	
Separación del servicio de mutuo acuerdo	Oficinas en los países (personal de contratación local)	3,5	Devengos, iniciativas institucionales de importancia fundamental, red de seguridad destinada a las oficinas en los país y PEP
	Sede mundial (personal internacional de categoría profesional y personal local) y oficinas en los países (personal profesional de contratación internacional)	7,1	Devengos, parte no asignada del Fondo General
	Total	10,6	
Total 2024		25,6	

En el cuadro siguiente se presentan los gastos efectivos realizados en 2025 por las medidas especiales al 21 de octubre de 2025 y los pagos previstos por separación del servicio de mutuo acuerdo.

		Millones de dólares	Fuente de financiación
Medida especial	Personal de las oficinas en los países (personal de contratación local)	5,2	Devengos, iniciativas institucionales de importancia fundamental, red de seguridad destinada a las oficinas en los país y PEP
	Personal de la Sede mundial (personal local)	0,1	Devengos
	Total	5,3	
Separación del servicio de mutuo acuerdo	Oficinas en los países (personal local)	15,5	Parte no asignada del Fondo General/Cuenta de igualación del presupuesto AAP, iniciativas institucionales de importancia fundamental
	Sede mundial (personal internacional de categoría profesional y personal local) y oficinas en los países (personal internacional de categoría profesional)	20,4	Parte no asignada del Fondo General/Cuenta de igualación del presupuesto AAP
	Total	35,9	
Total 2025		41,2	

Reposición del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes

49. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe la reposición del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes con un monto de 22 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General. El Fondo de contrapartida, establecido en 2003 para ayudar a los Gobiernos a cumplir sus compromisos con el PMA, contó con una financiación inicial de 47,5 millones de dólares, que se agotó en 2016. Posteriormente, se repuso con 30 millones de dólares en 2018 y nuevamente en 2022, con asignaciones anuales limitadas a 10 millones de dólares, y un máximo de 1,5 millones de dólares por país. Se estima que el saldo del Fondo a finales de 2025 será de 8 millones de dólares, que estarán disponibles para su asignación en 2026. Desde su creación, el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes ha proporcionado recursos para contribuciones que, de otro modo, no habrían estado disponibles, en apoyo de actividades de asistencia técnica, planes de intervención ante crisis y acuerdos de cooperación plurianuales. Entre 2019 y 2021, 18,4 millones de dólares en asignaciones movilizaron 29,5 millones de dólares en contribuciones bilaterales (un rendimiento de 1,6:1), mientras que, a partir de 2022, 31 millones de dólares movilizaron 56 millones de dólares (un rendimiento aproximado de 2:1). El PMA prevé un rendimiento de 3:1 para el período 2026-2028, y prevé ampliar el uso de los fondos para incrementar la cooperación con los países donde se ejecutan programas. Asimismo, el Programa se propone ampliar los criterios de admisibilidad para que el Fondo de contrapartida pueda complementar las contribuciones de determinados fondos verticales, que están destinados a regiones desatendidas pero que, a menudo, no cumplen los requisitos del PMA en materia de recuperación total de los costos. En caso de aprobarse, esta medida permitiría obtener hasta 170 millones de dólares en nueva financiación durante tres años, lo que reforzaría las operaciones a gran escala en contextos de fragilidad e inseguridad alimentaria. (*ibid.*, párrs. 181 a 186).

Modelo de movilización de fondos de particulares

50. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita a la Junta Ejecutiva que asigne 20 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General para invertirlos en el modelo de movilización de fondos de particulares (*ibid.*, párrs. 187 a 189). En el anexo IV del informe se describe con más detalle el plan de inversión estratégica del PMA para incrementar la movilización de fondos de particulares entre 2025 y 2030, y se solicitan 20 millones de dólares para 2026 como parte de una inversión plurianual total de 100 millones de dólares. Esta inversión tiene por objeto diversificar la base de donantes del PMA y aumentar la financiación flexible, lo cual resulta crucial en un contexto de crecientes necesidades humanitarias y disminución de la financiación gubernamental. En 2025, las iniciativas de movilización de fondos iban camino de alcanzar 138 millones de dólares, con altos rendimientos procedentes de los donantes regulares que proporcionan un flujo sostenido de ingresos. La estrategia incluye la ampliación de los canales digitales y de los canales que no utilizan medios electrónicos, la mejora de las asociaciones y el incremento de la colaboración con entidades filantrópicas.
51. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el modelo de movilización de fondos de particulares del PMA comprende diversas fuentes de financiación a lo largo del año. Con arreglo a este modelo, el Programa puede retener hasta el 29 % de las contribuciones para reinvertirlas en otras iniciativas de movilización de fondos. Estas inversiones se financiaron con cargo a las siguientes fuentes:
 - iniciativa institucional de importancia fundamental: 52 millones de dólares (2020-2022);
 - Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI): 29 millones de dólares (aprobados en 2020);
 - Fondo General: 20 millones de dólares aprobados para 2024 y 2025, con un 99 % utilizado en el tercer trimestre de 2025, e
 - ingresos retenidos (hasta un máximo del 29 % de las contribuciones), que constituyen un elemento clave del modelo de inversión.
52. Según la dirección del PMA, entre enero y septiembre de 2025 se habían utilizado 33,6 millones de dólares. La mayor parte de estos fondos se destinó a actividades de colaboración estratégica, y una proporción menor se dedicó al mantenimiento de las operaciones. El equipo encargado de la movilización de fondos de particulares está en vías de generar más de 138 millones de dólares antes de que concluya 2025. Si se mantiene la inversión, las proyecciones indican que los ingresos acumulados podrían alcanzar los 1.300 millones de dólares en 2030, lo que supondría un rendimiento total de la inversión de 4:1. Entre los principales logros del programa cabe destacar los siguientes:
 - Entre 2020 y 2025 se han movilizado más de 600 millones de dólares.
 - El rendimiento histórico de la inversión publicitaria se ha situado en un mínimo de aproximadamente 3:1 en un período de tres años.
 - En el segundo trimestre de 2025, dicho rendimiento fue de 2,7:1, y algunas campañas superaron las expectativas.
 - Los donantes regulares captados entre 2021 y 2022 se han caracterizado por un valor vitalicio medio de 423 dólares, frente a los 100 dólares de los donantes que efectúan un único donativo.
53. La dirección del PMA informó a la Comisión Consultiva de que los supuestos relativos al rendimiento de la inversión se habían evaluado en función de las normas del sector publicitario. Las proyecciones están respaldadas por sólidos indicadores clave de las

realizaciones, entre los que figuran los parámetros de captación y retención de donantes, las relaciones costos-ingresos y los ingresos sostenibles previstos. Los resultados del programa de movilización de fondos de particulares se evalúan en comparación con las normas del sector, utilizando los datos del International Fundraising Leadership (IFL) Forum. Esta evaluación incluye un análisis comparativo de los resultados de 18 organismos similares, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y pone de relieve la sólida trayectoria de crecimiento del PMA a pesar de su incorporación tardía al sector. **La Comisión Consultiva toma nota de la información facilitada sobre esta iniciativa. Asimismo, toma nota de que a lo largo del tiempo se han empleado distintas fuentes de financiación para sufragar las inversiones en la movilización de fondos del sector privado. La Comisión alienta al PMA a proporcionar periódicamente a la Junta Ejecutiva información detallada sobre los estudios de viabilidad, en particular, indicadores claros de las realizaciones, información sobre los gastos y la tasa de rendimiento de dichas inversiones.**

Clasificación de los fondos verticales

54. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita a la Junta Ejecutiva que 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, indicada en los párrafos 28 a 30 de la sección II del Plan de Gestión 2026-2028 (*ibid.*, párr. 29). Como se señala en el anexo IX del informe, la propuesta de clasificación presentada por la dirección del PMA tiene por objeto mejorar el acceso del Programa a los fondos verticales —mecanismos especializados de financiación climática, como el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima—, especialmente en entornos frágiles y afectados por conflictos. La propuesta se centra en superar las dificultades internas, principalmente el modelo de recuperación total de los costos del PMA, que en la actualidad limita su capacidad para recibir estos fondos. La clasificación propuesta de los fondos verticales como donantes no habituales, en consonancia con el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, permitiría que todos los costos operacionales y de apoyo fueran sufragados por otros donantes o por el Fondo del PMA. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales no afecta el tratamiento de los CAI de otros fondos gestionados por las Naciones Unidas. El emparejamiento en el marco de este enfoque se limitará a los fondos verticales definidos en el Plan de Gestión. **La Comisión Consultiva toma nota de los esfuerzos desplegados por el PMA para mejorar su acceso a los fondos verticales. La Comisión confía en que, en un contexto de reducción de los recursos en todos los sistemas, los fondos verticales puedan desempeñar una función importante como fuente de ingresos no habitual y flexible. Asimismo, confía en que los organismos del sistema de las Naciones Unidas compartan las mejores prácticas y coordinen sus enfoques en materia de recuperación de costos a fin de optimizar el uso de los fondos verticales.**

Objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata

55. En el informe se indica que la dirección del PMA solicita la aprobación de la Junta Ejecutiva para mantener el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI en 400 millones de dólares para 2026, en consonancia con el nivel de 2025 (*ibid.*, párrs. 38 a 41). En virtud del artículo 4.3 del Reglamento Financiero, la Junta Ejecutiva fija un nivel objetivo para la CRI en cada ejercicio económico. La CRI es la reserva que mantiene el PMA para la asignación inmediata de fondos multilaterales flexibles, rotatorios y renovables. En el informe se aclara que dicho nivel no implica compromiso alguno por parte de los Estados Miembros, sino que sirve de “señal” para la movilización de recursos. El nivel debe mantenerse con contribuciones

directas de los donantes y, cuando sea posible, mediante el reembolso de los anticipos concedidos para operaciones o actividades que reúnan los requisitos para ello.

Plan de trabajo y prioridades de la función de evaluación para 2026-2028

56. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe el plan de trabajo y las prioridades de la función de evaluación para 2026-2028. En el anexo VIII del informe se describe la consolidación de la función de evaluación del PMA con el fin de incrementar la eficiencia y contribuir en mayor medida a la adopción de decisiones basadas en datos empíricos en las oficinas en los países. El plan de trabajo se centra en la realización de evaluaciones independientes, creíbles y útiles en las esferas estratégica, de políticas y de intervención en situaciones de emergencia, al tiempo que se da prioridad a las evaluaciones pertinentes, como las de los PEP. En el plan de trabajo también se detallan las reducciones presupuestarias y de personal en consonancia con los cambios orgánicos más generales y las limitaciones de financiación, subrayando la importancia de mantener la calidad y la cobertura de las evaluaciones a pesar de los recortes de recursos. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que los programas del PMA se someten a evaluaciones periódicas independientes. Entre ellas figuran las evaluaciones centralizadas de los PEP, que analizan, entre otros criterios, la eficacia y la sostenibilidad de las actividades del Programa. Las oficinas en los países también encargan y gestionan evaluaciones descentralizadas de actividades o temas específicos. **La Comisión Consultiva hace hincapié en el papel fundamental que desempeña la función de evaluación en la promoción del aprendizaje en todo el organismo y confía en que en futuros informes se facilite información actualizada sobre los efectos del nuevo plan de trabajo.**

Plan Estratégico del PMA 2026-2029

57. En el informe (EB.2/2025/3-B/1), presentado a la Junta Ejecutiva para aprobación, se expone la respuesta del PMA a los profundos desafíos a los que se enfrentan tanto el propio organismo como la comunidad de asistencia humanitaria, y se indica el modo en que el Programa aumentará su orientación principal y su integración en este nuevo panorama mundial. Asimismo, se señala que el PMA reafirma su compromiso de erradicar el hambre en el mundo dando prioridad a las necesidades de las personas afectadas y concentrando los recursos allí donde puedan tener un mayor impacto. En el Plan se definen tres efectos estratégicos clave, a saber: eficacia de la labor de preparación y respuesta en casos de emergencia; reducción de las necesidades y aumento de la resiliencia ante las perturbaciones, y facilitación de los programas de los Gobiernos y asociados.
58. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el Plan Estratégico del PMA 2026-2029 refleja un reajuste deliberado de la labor del Programa, en consonancia con la necesidad imperiosa de lograr un impacto a gran escala en un contexto en el que las necesidades superan cada vez más los recursos disponibles. En el Plan se da prioridad a la orientación y la calidad frente al alcance y la cantidad, aprovechando las ventajas comparativas del PMA para lograr efectos más específicos y eficaces. Desde el punto de vista estructural, el Plan incluye tres efectos estratégicos, frente a los cinco del Plan Estratégico vigente para 2022-2025, lo que evidencia un enfoque más racionalizado e integrado.
- a) El efecto estratégico 1 mantiene la prioridad del PMA de llevar a cabo intervenciones de emergencia rápidas, basadas en principios y con posibilidad de ampliación de la escala para hacer frente a la inseguridad alimentaria aguda y prevenir hambrunas. Asimismo, otorga una importancia renovada a la diplomacia humanitaria, la preparación y las medidas anticipatorias, al tiempo que destaca explícitamente las fortalezas del PMA en relación con la cadena de suministro, el análisis de datos y la

vinculación de las intervenciones de emergencia con el fortalecimiento de los sistemas.

- b) El efecto estratégico 2 introduce un cambio importante: se centra en reducir y prevenir las necesidades humanitarias. Da prioridad a las zonas geográficas con crisis prolongadas o recurrentes y promueve la estratificación, la secuenciación y la integración de las actividades de socorro con programas y asociaciones orientados a fomentar la autosuficiencia y la resiliencia, al reconocer la insostenibilidad de la asistencia de emergencia recurrente.
 - c) El efecto estratégico 3 se centra en el apoyo del PMA a los Gobiernos y asociados, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento de las redes de seguridad nacionales, la facilitación de comidas escolares y la prestación de servicios eficientes, tanto en el marco de su mandato como bajo demanda.
59. Se informó asimismo a la Comisión Consultiva de que en el Plan Estratégico se prestaría menos atención que antes a determinados ámbitos, en consonancia con las ventajas comparativas del PMA. Entre ellos figuran la ganadería, los insumos para la producción de alimentos, la energía, la ingeniería, la educación digital y el desarrollo de programas informáticos para los Gobiernos. Además, el PMA dejará de prestar apoyo a proyectos a pequeña escala, reafirmando así su compromiso con la obtención de efectos que puedan ampliarse.
60. Se informó asimismo a la Comisión Consultiva de que el futuro Plan Estratégico del PMA está estrechamente armonizado con los principios de las iniciativas y reformas en curso en todo el sistema, que persiguen la simplificación, la coherencia y la eficiencia en el sistema en su conjunto. La versión final del Plan Estratégico reflejará las últimas aportaciones del informe del Secretario General titulado “Cambiar los paradigmas: unirse para cumplir”, en el que se aboga por “una transición irreversible hacia los servicios compartidos globales” y se destaca la contribución activa del PMA como miembro del equipo de tareas de la Iniciativa ONU80 y como colaborador clave del nuevo pacto humanitario. En concreto, el Programa ha asumido la función de codirector en los planes destinados a “hacer que las cadenas de suministro funcionen al unísono” y a “expandir los servicios comunes”, aprovechando sus competencias especializadas para prestar, en colaboración con otros organismos competentes, servicios con costos claramente definidos. En los casos en que el PMA se convierta en proveedor de servicios comunes de las Naciones Unidas, estos se contabilizarán a través de cuentas especiales o de actividades de prestación de servicios en el marco de los PEP, como ocurre actualmente con los servicios comunes compartidos que ya presta, por ejemplo, el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas. El PMA codirige la Iniciativa S5 del Centro de Servicios de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, cuyo objetivo es crear una ventanilla única para los servicios globales compartidos consolidados con el fin de dar a conocer los servicios interinstitucionales disponibles, proporcionar información sobre las distintas prestaciones, incluidos los costos y los acuerdos de prestación de servicios, y fomentar la adopción de estos servicios mediante el principio del reconocimiento mutuo. El PMA también codirige la Iniciativa S2 de dicho comité sobre la cadena de suministro integrada, en virtud de la cual los organismos con fortalezas demostradas prestarán servicios en nombre del sistema, de modo que puedan poner sus competencias excepcionales a disposición de todo el sistema, mientras que otros organismos podrán externalizar servicios cuando resulte conveniente, en esferas tales como las adquisiciones, el transporte y la logística en los países.

61. **La Comisión Consultiva toma nota de que los planes estratégicos del PMA no suelen tener repercusiones financieras directas y de que el documento servirá como guía para la planificación, formulación y ejecución del presupuesto del Programa durante un período de cuatro años, tanto en lo relativo a las necesidades operacionales como al presupuesto AAP. Asimismo, toma nota de los esfuerzos del PMA para hacer frente a los desafíos que afronta el sector humanitario y confía en que en los próximos informes se facilite información adicional al respecto.**

Marco de resultados institucionales del PMA 2026-2029

62. En el informe (EB.2/2025/3-C/1), presentado a la Junta Ejecutiva para aprobación, se describe lo que el PMA se propone lograr (los efectos, productos, actividades y prioridades transversales de los programas) y la manera en que pueden obtenerse estos resultados mediante los factores catalizadores del Plan Estratégico, los resultados de gestión y los productos conexos. El Marco de resultados institucionales (MRI) es el principal instrumento del PMA para hacer el seguimiento de los progresos realizados hacia el logro de sus fines estratégicos y presentar informes al respecto, ya que abarca tanto los resultados programáticos como las realizaciones en materia de gestión. El MRI 2026-2029 está estrechamente armonizado con el Plan Estratégico del PMA y el proceso más amplio de reseteo humanitario, al hacer hincapié en una gestión de alta calidad, simplificada y basada en los resultados, en respuesta a las evaluaciones anteriores. Se basa en tres efectos estratégicos e introduce una estructura más clara que separa los indicadores de seguimiento mundiales de los indicadores de gestión de programas a nivel de país. Los indicadores mundiales proporcionan datos empíricos sobre los logros del PMA, permiten la agregación de datos, orientan las decisiones estratégicas y respaldan la elaboración de informes anuales coherentes sobre las realizaciones para las partes interesadas. Los indicadores a nivel de país ayudan a los equipos a diseñar, gestionar y adaptar los programas, fortalecer la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y mantener la continuidad con los marcos anteriores para facilitar el análisis de tendencias. El MRI también incorpora indicadores de impacto armonizados con los de otros organismos de las Naciones Unidas, en consonancia con la atención a los resultados que promueve la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

III. Documentos presentados a la Junta Ejecutiva para examen

Informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno

63. En el informe (EB.2/2025/5-B/1), presentado a la Junta Ejecutiva para examen, se indica que, durante 2024 y enero de 2025, el Auditor Externo realizó siete visitas de auditoría a seis oficinas en los países y un despacho regional, y formuló 105 nuevas recomendaciones. Las recomendaciones se referían principalmente a la gestión de los asociados cooperantes, las finanzas y los asuntos de gestión (*ibid.*, figura 3.2). En respuesta a sus preguntas, el Auditor Externo informó a la Comisión Consultiva de que, según el informe resumido de las auditorías sobre el terreno relativo a 2024, las oficinas en los países y las oficinas regionales habían aplicado el 78,7 % de las recomendaciones formuladas como resultado de las visitas de auditoría. El Auditor Externo considera que esta es una buena tasa de aplicación. La aparición recurrente de hallazgos de auditoría de naturaleza similar en las oficinas durante varios años sucesivos indica que el PMA no utiliza las recomendaciones del Auditor Externo para detectar cuestiones transversales ni para investigar si otras oficinas en los países podrían presentar deficiencias similares que deban resolverse. Cuando el Auditor Externo detecta el mismo problema en varias oficinas en los países en años sucesivos, lo considera una cuestión sistémica. En opinión del Auditor Externo, es necesario que la Sede refuerce la supervisión y la capacitación a fin de mejorar el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales por parte de las oficinas en los países.

64. Por último, en respuesta a su pregunta, se informó a la Comisión Consultiva de que, en opinión del Auditor Externo, existen varias razones por las que las oficinas en los países no cumplen las orientaciones institucionales. Esto podría deberse a la falta de capacitación o de comprensión, a la gran cantidad de documentos de orientación institucional, a las incoherencias entre ellos o a que las oficinas en los países podrían haber establecido sus propios procesos antes de que se publicaran las orientaciones institucionales y no los hayan modificado por razones prácticas o porque consideran que su método funciona mejor. La elaboración de las orientaciones corresponde a la Sede. Por consiguiente, el Auditor Externo considera que se requiere un mayor apoyo por parte de la Sede para garantizar que las oficinas en los países estén al tanto de las orientaciones nuevas o actualizadas. Al mismo tiempo, la Sede debería tener en cuenta las observaciones de las oficinas en los países a fin de mejorar dichas orientaciones. Para garantizar el cumplimiento y detectar problemas, ineficiencias y deficiencias en las orientaciones institucionales, es necesario que la dirección lleve a cabo una labor de supervisión tanto en las oficinas en los países como en la Sede.
65. **La Comisión Consultiva observa con aprecio la labor realizada por el Auditor Externo para poner de relieve los problemas con que se enfrentan las operaciones del PMA sobre el terreno. La Comisión reitera su opinión de que los organismos orientados a las actividades sobre el terreno, como el PMA, deben velar por que el personal que trabaja en primera línea reciba el máximo nivel de apoyo posible y rinda cuentas con arreglo a su marco de delegación de facultades. La Comisión confía en que la Directora Ejecutiva velará por una oportuna aplicación de las recomendaciones del Auditor Externo. Además, reafirma que los hallazgos que el Auditor Externo presenta anualmente en sus informes de auditoría representan un pilar esencial del Marco de supervisión del PMA y un valioso instrumento para mejorar la gestión, la eficiencia y la eficacia del organismo. La Comisión considera que la ratificación de las recomendaciones de auditoría por parte de la Junta Ejecutiva daría al PMA indicaciones claras en este sentido (AC/2338, párr. 9).**

Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo acerca de las conclusiones de las auditorías sobre el terreno

66. En el informe (EB.2/2025/5-B/1/Add.1), presentado a la Junta Ejecutiva para examen, se describe la respuesta de la dirección del PMA a las conclusiones del Auditor Externo derivadas de sus visitas sobre el terreno. En respuesta a sus preguntas, la dirección del PMA informó a la Comisión Consultiva de que el Auditor Externo no había señalado ninguna irregularidad ni prueba de mala praxis en su informe. Aunque algunos de los problemas detectados son similares a los señalados en auditorías anteriores que abarcaban otro conjunto de oficinas en los países y oficinas regionales, ello refleja patrones de dificultades recurrentes más que irregularidades generalizadas en todo el organismo. La introducción del marco global de ofrecimiento de garantías ha sido una medida importante para mejorar la supervisión y la coherencia en seis esferas principales de ofrecimiento de garantías. No obstante, hubo un período de transición entre el diseño inicial del marco y las normas de garantía —al inicio del proyecto de ofrecimiento de garantías— y la posterior publicación de directrices operacionales detalladas por parte de las funciones pertinentes. Algunos de los hallazgos de auditoría reflejan este desfase temporal, ya que se refieren a actividades realizadas antes de que las directrices y las normas se aplicaran plenamente. Ahora que la mayor parte de las directrices detalladas ya se han publicado y puesto en práctica, el PMA espera que las futuras auditorías muestren mejoras en el cumplimiento y una reducción del número de hallazgos recurrentes. **La Comisión Consultiva confía en que en futuros informes se facilite información sobre las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones del Auditor Externo.**

Lista de siglas

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
CAI	costos de apoyo indirectos
COSMOS	Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
GNUDS	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MRI	Marco de resultados institucionales
PEP	plan estratégico para el país