



Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 14 de enero de 2026
y
Roma, 24-27 de febrero de 2026

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 26 de enero de 2026

WFP/EB.1/2026/6-C/1

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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

Informe resumido de la evaluación de la hoja de ruta estratégica del PMA relativa a la cadena de suministro para 2022-2025

Resumen

En la evaluación de la hoja de ruta estratégica del PMA relativa a la cadena de suministro para 2022-2025 se analizó de qué forma ese plan de actuación había contribuido a definir la orientación estratégica de la cadena de suministro del Programa, su eficiencia y los resultados obtenidos en relación tanto con la labor del PMA en la dirección de intervenciones de emergencia como con el fortalecimiento de los sistemas nacionales y la prestación de servicios a los asociados, así como la forma en que los factores catalizadores estratégicos (personal, asociaciones, datos empíricos, tecnología y financiación) habían respaldado el logro de los ambiciosos objetivos de la hoja de ruta. La evaluación se llevó a cabo para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje, así como para fundamentar las decisiones del PMA sobre la orientación estratégica de su cadena de suministro en vista de los cambios institucionales y de contexto.

La evaluación constató que las aspiraciones contenidas en la hoja de ruta eran pertinentes para la cadena de suministro del PMA, lo que le había permitido adaptarse a nuevas iniciativas y contextos diversos; pese a ello, la escasa difusión del plan había limitado su puesta en práctica sobre el terreno. Dada la magnitud de los cambios acaecidos en el contexto humanitario, se ha hecho necesaria una actualización estratégica de la hoja de ruta.

La hoja de ruta había ayudado a impulsar inversiones institucionales en herramientas, plataformas y sistemas, y a promover cambios organizativos destinados a mejorar la eficiencia interna y las contribuciones programáticas. Sin embargo, aún es posible lograr una mayor integración con otras funciones y sistemas dentro del PMA, y el nivel de dotación de personal no se ha ajustado a la creciente carga de trabajo del personal de la cadena de suministro. No se han alcanzado plenamente los objetivos de lograr una financiación sostenible, sobre todo a causa de los recortes presupuestarios recientes.

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición limitada para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones utilizados en él no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Sra. J. Friedman

Directora de Evaluación

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Correo electrónico: judith.friedman@wfp.org

La cadena de suministro del PMA estuvo en condiciones de ampliar su alcance para proporcionar alimentos y efectivo a las personas más vulnerables, de acuerdo con sus necesidades y preferencias. La cifra de beneficiarios atendidos casi se duplicó entre 2018 y 2022 gracias a la puesta en marcha de diversos mecanismos. Además, se lograron mejoras en relación con la inocuidad y la calidad de los alimentos, como se desprende de la reducción de los incidentes relacionados con la calidad de los alimentos.

El PMA contribuyó al fortalecimiento de los sistemas nacionales brindando apoyo a las cadenas de suministro locales, lo que incluyó el fortalecimiento de los conocimientos técnicos, la prestación de asistencia técnica a los Gobiernos y la aplicación de la política sobre las compras locales y regionales de alimentos. No obstante, a pesar de los logros, la escasa orientación y la limitada dotación de recursos, los cambios en las expectativas, las deficiencias en los marcos de presentación de informes y la falta de integración entre la programación y las operaciones de la cadena de suministro del PMA han mermado la capacidad del organismo para demostrar las contribuciones de su cadena de suministro al fortalecimiento de los sistemas nacionales.

Durante el período objeto de evaluación, el PMA consolidó su condición de asociado preferente en la comunidad internacional de ayuda humanitaria. El aumento del volumen de servicios comunes y bajo demanda de los que el PMA es responsable, unido a los elevados niveles de satisfacción mostrados de manera constante por los asociados, ponen de relieve la función de la cadena de suministro como elemento facilitador y de apoyo de las operaciones humanitarias globales. Las iniciativas de reforma actuales y futuras de las Naciones Unidas podrían ofrecer más oportunidades para que el PMA preste servicios conjuntos por medio de su cadena de suministro.

La cadena de suministro del PMA ha registrado desde 2019 mejoras cuantificables en la eficiencia en función de los costos, el cumplimiento de los plazos establecidos y la calidad de los servicios prestados. El aumento de la eficiencia responde a múltiples factores, entre los que se incluyen la optimización de los procesos de adquisición, la ampliación de los mecanismos de prefinanciación, la gestión de corredores transfronterizos y las inversiones en soluciones técnicas. Sin embargo, el factor que más ha contribuido a reducir los costos y a lograr ahorros en las transferencias ha sido la solidez de los sistemas nacionales.

De conformidad con las prioridades transversales del PMA, en las operaciones de la cadena de suministro se han integrado cada vez más las consideraciones relacionadas con el género, la protección y la sostenibilidad ambiental. El énfasis puesto en la sostenibilidad ambiental ha contribuido a lograr resultados mejores en ese ámbito. También se han llevado a cabo iniciativas para incorporar las consideraciones relacionadas con el género y la protección en las operaciones de la cadena de suministro, aunque sigue habiendo deficiencias a la hora de aplicarlas de manera sistemática y demostrar los avances logrados.

En la evaluación se formulan cuatro recomendaciones: actualizar la estrategia de la cadena de suministro, mejorar la coherencia interna de los sistemas y procesos en todo el PMA, mejorar la coherencia externa mediante la puesta en marcha de la Iniciativa ONU80 y armonizar y fortalecer los mecanismos de ejecución en apoyo de la estrategia actualizada de la cadena de suministro y de la Iniciativa ONU80.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación de la hoja de ruta estratégica del PMA relativa a la cadena de suministro para 2022-2025" (WFP/EB.1/2026/6-C/1) y de la respuesta de la dirección, que figura en el documento WFP/EB.1/2026/6-C/1/Add.1.

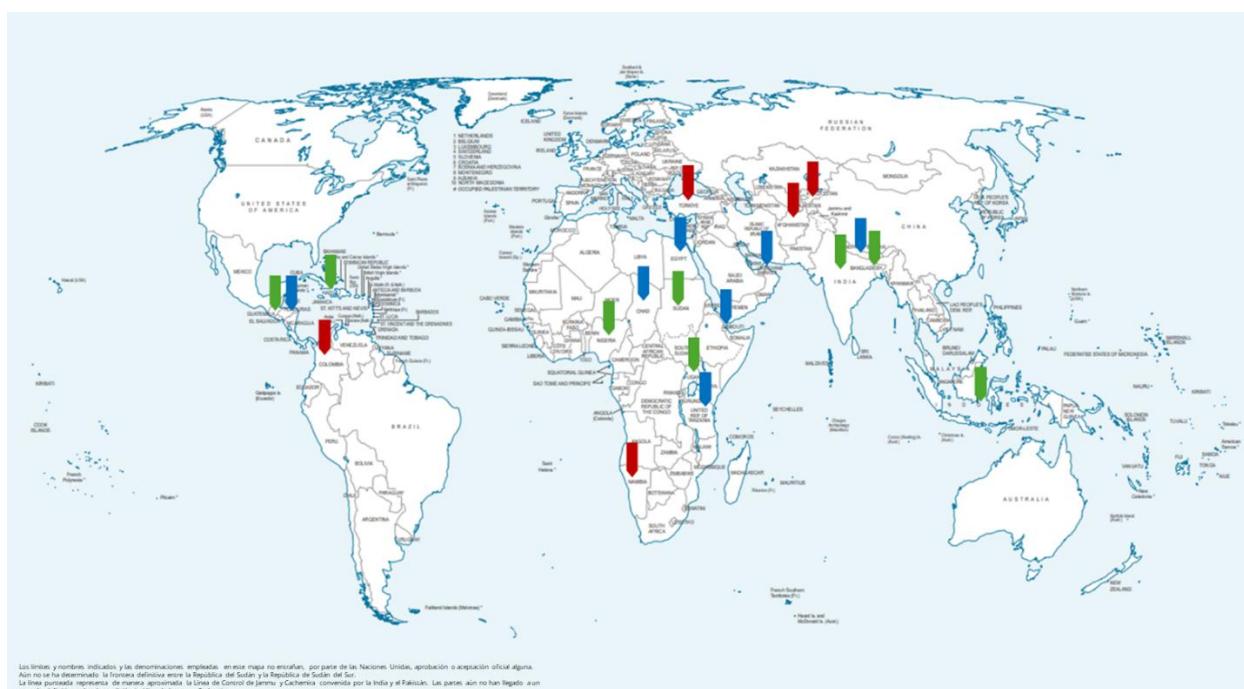
* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

Características de la evaluación

1. La Oficina de Evaluación (OEV) del PMA encargó una evaluación estratégica independiente de la hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025. Esta es la primera evaluación dedicada a las operaciones de la cadena de suministro del organismo.
2. La evaluación se centró en recabar datos empíricos sobre el posicionamiento y desempeño de la cadena de suministro del PMA¹, dada su importancia fundamental para el cumplimiento del mandato del organismo y, sobre todo, ante los importantes cambios internos y externos registrados desde la formulación de la hoja de ruta. La evaluación tuvo alcance global y abarcó el período comprendido entre 2019 y 2025, lo que incluye el período abarcado por la hoja de ruta vigente, la estrategia anterior relativa a la cadena de suministro para 2017-2022 y la aplicación de la política sobre las compras locales y regionales de alimentos de 2019.
3. La evaluación tuvo el doble propósito de promover el aprendizaje del PMA y rendir cuentas a sus partes interesadas, en un momento en que el organismo inicia un nuevo ciclo estratégico. En concreto, se evaluaron los siguientes aspectos:
 - la pertinencia de la hoja de ruta para que la cadena de suministro del PMA pueda cumplir con la función que le compete en el marco de su mandato;
 - la eficiencia de la cadena de suministro del PMA en cuanto al cumplimiento de los plazos establecidos y el costo de sus operaciones;
 - los resultados logrados respecto de las aspiraciones plasmadas en la hoja de ruta, y
 - los factores que facilitan o limitan la capacidad de la cadena de suministro para lograr sus objetivos estratégicos.
4. En la evaluación se aplicó una metodología teórica mixta que hizo hincapié en aprender haciendo balance tanto de los aspectos que funcionan bien como de lo que puede mejorarse. Se formularon recomendaciones para orientar la elaboración del próximo instrumento estratégico para la cadena de suministro.
5. A fin de comprender la diversidad de contextos en los que el PMA gestiona su cadena de suministro, se llevó a cabo una amplia labor de recopilación de datos, tanto presencial como a distancia (figura 1), que incluyó la realización de entrevistas a más de 250 informantes clave y el uso de datos sobre la cadena de suministro recabados a nivel nacional, regional e institucional. La evaluación respetó las directrices deontológicas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y en su diseño y realización se tuvieron en cuenta los principios relacionados con el género y la inclusión.

¹ En el presente informe, la expresión “cadena de suministro del PMA” se refiere a las adquisiciones, la logística, el transporte aéreo y marítimo y la prestación de servicios en todas las operaciones a escala nacional, regional y mundial.

Figura 1: Países incluidos en la evaluación

Nota: azul = visitas presenciales; verde = entrevistas a distancia; rojo = examen de documentación.

Fuente: elaborado por la OEV a partir del mapamundi de las Naciones Unidas.

Contexto

Contexto externo

6. Para muchas personas de todo el mundo, el acceso a los alimentos y a los medios de vida se ha visto dificultado en los últimos años a causa de la incertidumbre política, los desastres naturales y las perturbaciones económicas. El aumento de los conflictos, la inseguridad, el cambio climático y la inestabilidad económica, así como el incremento de los precios de los alimentos, están agravando la inseguridad alimentaria y el hambre. Al mismo tiempo, el sector de la asistencia humanitaria y para el desarrollo se está adaptando a un contexto de reducción de la financiación, tras los importantes recortes en los fondos disponibles. Prestar ayuda humanitaria y para el desarrollo adecuada y de manera oportuna a las personas y comunidades más necesitadas se ha vuelto cada vez más difícil.
7. En este contexto, el Secretario General de las Naciones Unidas presentó en marzo de 2025 la Iniciativa ONU80. La iniciativa consiste en un paquete integral de reformas cuyo objetivo es aumentar la eficiencia y reducir la fragmentación en los mandatos y las estructuras de las entidades de las Naciones Unidas². La iniciativa incluye un nuevo pacto humanitario para los organismos humanitarios de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es, entre otros, integrar las cadenas de suministro de los principales organismos humanitarios, entre ellos el PMA. En septiembre de 2025, el Secretario General publicó un informe sobre la línea de trabajo 3 de la Iniciativa ONU80 titulado “Reformas estructurales y reajustes programáticos”, en el que se esbozan medidas para lograr la integración progresiva de las cadenas de suministro del sistema de las Naciones Unidas, a fin de “hacer que las cadenas de suministro funcionen al unísono”. Estas aspiraciones siguen siendo un referente importante para la función de la cadena de suministro del PMA de cara al futuro, si bien en esta evaluación no se examinó la armonización del PMA con las mismas³.

² Naciones Unidas. 2025. [“What is the UN80 Initiative?”](#).

³ Naciones Unidas. 2025. [Shifting Paradigms. United to Deliver](#) (versión en español [aquí](#))

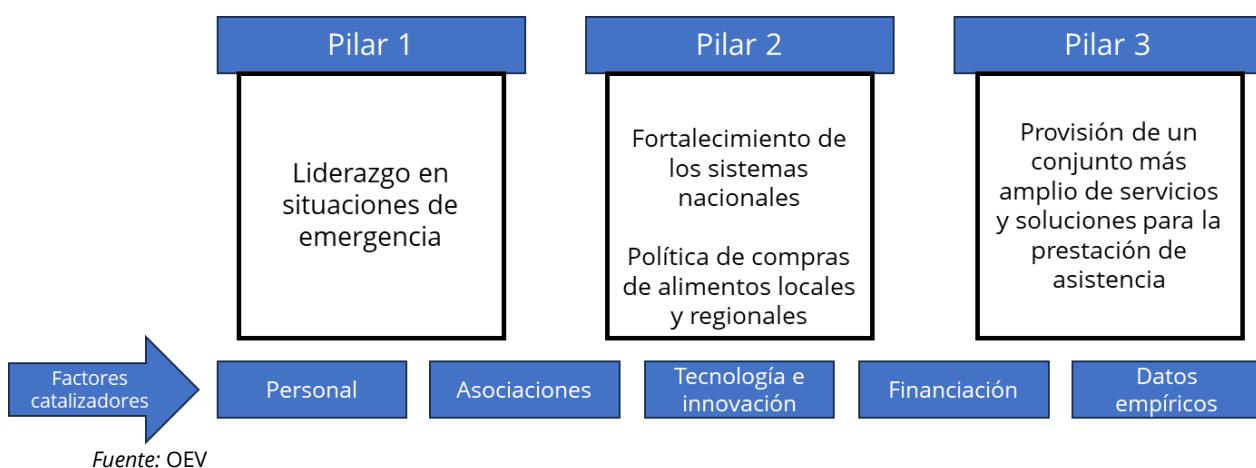
Contexto interno

8. El PMA desempeña una función crucial como parte integrante de la infraestructura mundial de cadenas de suministro humanitarias. Contribuye a la acción humanitaria colectiva participando en el Comité Permanente entre Organismos, dirigiendo el módulo de acción agrupada de logística y prestando, entre otros, servicios de adquisiciones y logística para suministrar alimentos, efectivo y bienes durante las emergencias. Cuando es necesario, también contribuye a iniciativas que aprovechan sus conocimientos técnicos de alcance mundial y experiencia sobre el terreno, como la Iniciativa sobre la Exportación de Cereales por el Mar Negro⁴, y lleva a cabo actividades de fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos y otros asociados.
9. Las tendencias externas han incidido en los recursos de que dispone el PMA para llevar a cabo las operaciones de su cadena de suministro y proporcionar asistencia. En general, los recursos registraron un aumento constante hasta principios de 2023, llegando a los 14.200 millones de dólares EE. UU. en 2022, y luego se redujeron a 9.800 millones de dólares en 2024. Para adaptarse a este entorno cambiante, la cadena de suministro ha tenido que transformarse.

Hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025

10. La hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025 fue elaborada por la función de la cadena de suministro del PMA⁵ de conformidad con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico para 2022-2025. La hoja de ruta se articula en torno a tres pilares estratégicos: el liderazgo en situaciones de emergencia, el apoyo al fortalecimiento de los sistemas nacionales y la provisión de un conjunto más amplio de servicios y soluciones para la prestación de asistencia. En ella se señalan cinco factores catalizadores: personal, asociaciones, tecnología e innovación, financiación y datos empíricos (figura 2). En el marco del pilar 2, se señala la política sobre las compras locales y regionales de alimentos como la principal vía para ayudar a mejorar los medios de vida, aumentar la producción local y fortalecer las cadenas de suministro locales.

Figura 2: Hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025: pilares estratégicos y factores catalizadores



Evolución de la cadena de suministro del PMA

11. La Dirección de la Cadena de Suministro del PMA se creó como esfera funcional específica en 2015. Para abarcar todo el proceso de planificación de principio a fin, abastecimiento y prestación de asistencia, y para situar mejor esta función en respaldo del mandato del

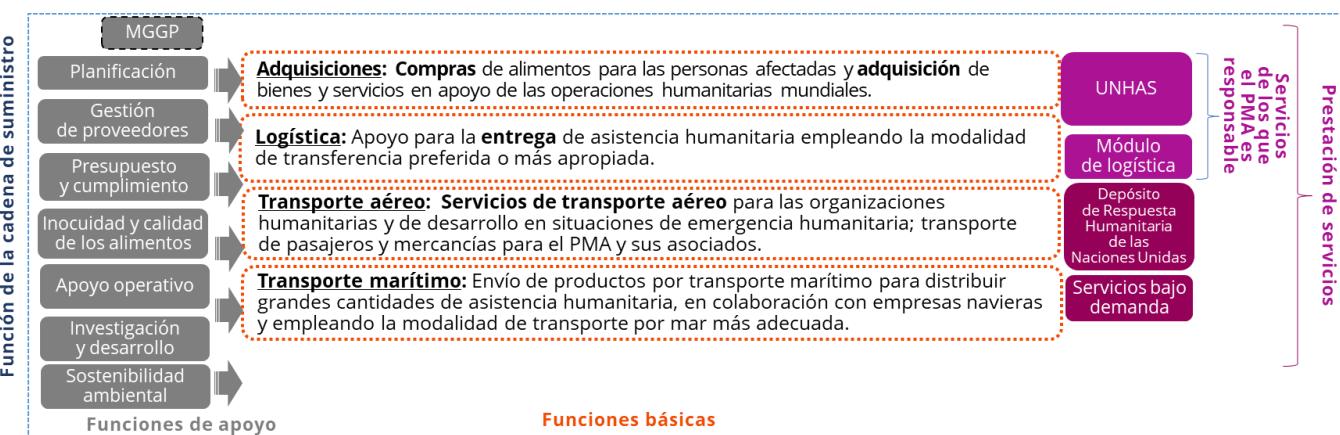
⁴ Red de Información sobre Seguridad Alimentaria y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2024. [2024 Global Report on Food Crises](#).

⁵ A partir de 2025, el término “función de la cadena de suministro” se refiere a la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución.

Programa, en 2017 las operaciones relativas a las adquisiciones (suministro) y la logística (ejecución) se fusionaron en una única función.

12. En 2025, la función de la cadena de suministro del PMA abarca las adquisiciones, la logística, el transporte aéreo, el transporte marítimo y la prestación de servicios, lo cual incluye los servicios de los que es responsable el Programa, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) —un servicio de transporte aéreo que facilita el acceso de la comunidad humanitaria mundial a zonas de difícil acceso— y el módulo de acción agrupada de logística, que presta apoyo a la gestión de la información en situaciones de emergencia repentinas y conflictos y está dirigido por el PMA. Esta función gestiona además el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, una red mundial de centros logísticos para la adquisición, el almacenamiento y el transporte de suministros de emergencia destinados a la comunidad humanitaria internacional. Asimismo, es la encargada de prestar servicios bajo demanda a los asociados (figura 3).

Figura 3: Principales esferas de la cadena de suministro del PMA



Fuente: OEV

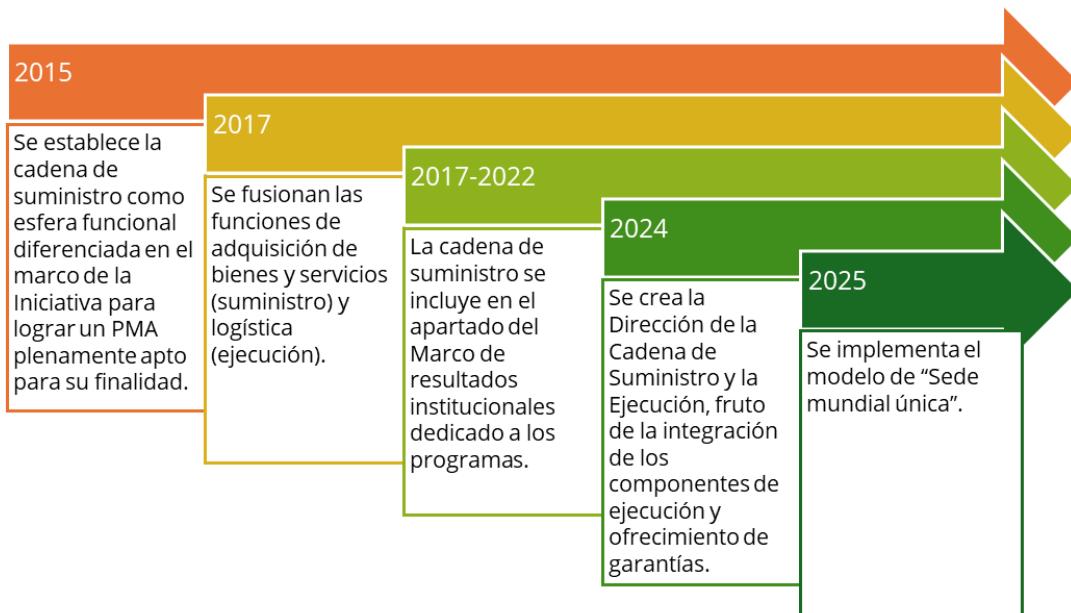
Siglas: MGGP = Mecanismo de gestión global de los productos

13. Prosiguiendo con el proceso inicial de integración funcional, en 2024 la Dirección de la Cadena de Suministro integró en sus operaciones componentes relacionados con la ejecución y el ofrecimiento de garantías, incluidos los relativos a las operaciones de transferencia de efectivo, la gestión de la identidad, la gestión de los asociados cooperantes, el MGGP⁶ y los servicios bajo demanda, y la esfera funcional pasó a denominarse “función de la cadena de suministro y la ejecución”. Este cambio se introdujo para consolidar un modelo de cadena de suministro integral, que comprendiera tanto las fases iniciales de planificación como las de entrega en el “último tramo”⁷. Se incorporaron asimismo dependencias dedicadas a la sostenibilidad ambiental, la innovación y la investigación y el desarrollo, con el fin de abordar las prioridades institucionales.
14. Posteriormente, a principios de 2025, en un contexto de merma de recursos, el PMA aprobó y comenzó a aplicar un modelo de “Sede mundial única”, cuyo objetivo era aumentar la coherencia institucional y definir con mayor claridad la jerarquía de rendición de cuentas para poder mejorar el apoyo brindado a las operaciones sobre el terreno. Por consiguiente, la estructura y la composición de la cadena de suministro del Programa siguen en proceso de transformación, y se prevén nuevos ajustes para 2026 (figura 4).

⁶ El MGGP es un mecanismo de prefinanciación que permite al PMA intervenir más rápido ante situaciones de emergencia. Está gestionado por la Oficina del Jefe de Finanzas y la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, que es responsable de realizar previsiones de la demanda, planificar los suministros, gestionar los inventarios y planificar las ventas y operaciones.

⁷ Los resultados de estas iniciativas todavía no se han evaluado.

Figura 4: Evolución de la cadena de suministro del PMA



Fuente: OEV

Principales conclusiones de la evaluación

¿De qué manera la hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025 sirvió para orientar la labor del PMA en esa esfera?

En la hoja de ruta se sistematizaron una serie de aspiraciones claras y pertinentes para que la cadena de suministro del PMA dejara de desempeñar una función meramente operacional y empezara a asumir una función de liderazgo mundial y de asociado estratégico dentro del sistema internacional de ayuda humanitaria. No obstante, la escasa difusión de la hoja de ruta limitó su adopción institucional, y la demanda de servicios de la cadena de suministro ha cambiado en un contexto de aumento de las crisis humanitarias y déficits de financiación.

15. En la hoja de ruta, que se elaboró en un período en el que la financiación era relativamente elevada y los entornos operacionales eran cada vez más complejos e inestables, los objetivos de la cadena de suministro del PMA se armonizaron con los objetivos previstos en su Plan Estratégico para 2022-2025, basándose en la estrategia sobre la cadena de suministro para 2017-2022. La función de la cadena de suministro del PMA, según la hoja de ruta, se concibió como un factor catalizador ágil, proactivo y estratégico para ayudar al Programa a cumplir su mandato, haciendo hincapié en la necesidad de intervenir de manera oportuna y eficiente, y se dio mayor relieve a su contribución estratégica, que va más allá de su ya reconocida capacidad operacional. Sin menoscabo del papel fundamental que desempeña en la prestación de servicios, la hoja de ruta destacó la contribución de las operaciones de la cadena de suministro al fortalecimiento de los sistemas nacionales y la prestación de servicios para la comunidad humanitaria internacional en general. En el período abarcado por la hoja de ruta, la demanda de intervenciones de emergencia del PMA volvió a cobrar protagonismo en un contexto de emergencias cada vez más frecuentes.
16. La orientación estratégica planteada en la hoja de ruta era lo suficientemente amplia para que la cadena de suministro pudiera adaptarse a las iniciativas emergentes y a los diversos entornos operacionales del PMA. No obstante, la ausencia de un plan claro de aplicación y difusión limitó su adopción por parte de las oficinas en los países. Asimismo, la falta de herramientas prácticas para su aplicación impidió que las aspiraciones recogidas en la hoja de ruta se plasmaran en acciones concretas sobre el terreno.

¿Cómo han evolucionado los sistemas, las estructuras y los recursos del PMA para respaldar el logro de los objetivos de la hoja de ruta?***Plataformas y presentación de informes***

La hoja de ruta ayudó a impulsar inversiones institucionales y a promover cambios organizativos destinados a mejorar la eficiencia interna y las contribuciones programáticas. No obstante, aún es posible lograr una mayor consolidación e integración entre las distintas funciones y sistemas.

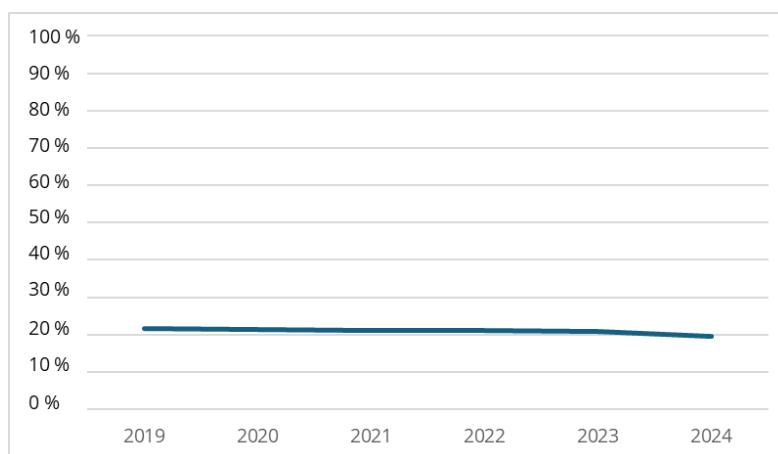
17. La evaluación constató que las disposiciones institucionales del PMA estaban en consonancia con las aspiraciones de la hoja de ruta de lograr una mayor eficiencia interna y establecer vínculos más sólidos con las contribuciones programáticas. Con objeto de respaldar la aplicación de la hoja de ruta, el PMA invirtió en un conjunto de plataformas y herramientas digitales para mejorar la disponibilidad, calidad y visibilidad de los datos, con el fin de fundamentar, con datos empíricos, la toma de decisiones relacionadas con su cadena de suministro. La evaluación constató asimismo que estas inversiones en tecnología han aligerado la carga de trabajo y han posibilitado operaciones más estratégicas, con lo que se han conseguido aumentos de eficiencia en el registro de beneficiarios y la prestación de asistencia, además de reducirse la carga de trabajo del personal.
18. No obstante, si bien no se detectaron deficiencias específicas, la gama de soluciones disponibles está fragmentada y aún no permite gestionar las operaciones de la cadena de suministro como un proceso integral. Aunque existen directrices sustanciales, se han facilitado pocas orientaciones a nivel institucional o de las oficinas en los países sobre cómo lograr un equilibrio entre factores como el costo, los plazos, la calidad, los riesgos y el valor añadido. Las oficinas en los países suelen verse ante el dilema de tener que conciliar múltiples prioridades que pueden estar contrapuestas, como buscar la eficiencia en función de los costos, prestar asistencia rápidamente, gestionar los riesgos, reducir la huella de carbono del PMA y contribuir al logro de los resultados programáticos. Esta falta de armonización entre las distintas herramientas ha dificultado la integración y la interoperabilidad de los sistemas y ha provocado cuellos de botella. Las oficinas en los países señalaron que las soluciones tecnológicas institucionales no siempre se ajustaban a sus necesidades operacionales debido a que la información se presentaba demasiado agregada, los procesos de aprobación eran complejos, se producían retrasos y había que aplicar medidas de mitigación de riesgos. Esto ha hecho que a veces elaboren sus propias herramientas —como hojas de cálculo operacionales específicas para cada país que no se ajustan a las directrices institucionales—, lo que plantea dificultades, ya que obliga a conciliar los datos manualmente una vez finalizada la intervención.
19. El uso de datos empíricos para la toma de decisiones también se ve limitado porque las necesidades de información de la Sede difieren de las de las oficinas en los países, porque los sistemas internos están fragmentados y por las limitaciones de los indicadores clave de las realizaciones de ámbito institucional. Sin embargo, durante el período abarcado por la hoja de ruta, las contribuciones de la función de la cadena de suministro al diseño de los planes estratégicos para los países (PEP) se fue haciendo más patente. Por ejemplo, en los PEP se mencionan contribuciones a la optimización de las cadenas de suministro nacionales, la prestación de asistencia técnica para mejorar las redes de distribución de alimentos y la logística conexa, la aportación de conocimientos especializados en gestión de la cadena de suministro a iniciativas dirigidas por los Gobiernos y mejoras en las cadenas de suministro que han redundado en beneficio de las comunidades vulnerables. Pese a esta mayor atención a las cadenas de suministro en el diseño de los PEP, los mecanismos de presentación de informes no lograron reflejar plenamente la función, la contribución ni los efectos de las actividades de la cadena de suministro en lo que respecta a las realizaciones de las oficinas en los países.

Personal

El amplio alcance de la hoja de ruta y las crecientes expectativas que recaen sobre el personal de la cadena de suministro exigen disponer de una fuerza de trabajo más variada y numerosa dedicada a esta función. Sin embargo, la dotación de personal no se ha adaptado o aumentado de acuerdo con estas exigencias.

20. El personal de la cadena de suministro cumple una función fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones del PMA en esa esfera. La evaluación constató que la capacidad de solución de problemas, el mantenimiento de una comunicación constante y las labores de coordinación resultaron ser factores esenciales para suplir las carencias de unos sistemas fragmentados, preservar la memoria institucional a pesar de las limitaciones de los sistemas de gestión de los conocimientos y adaptar los sistemas a los distintos entornos operacionales.
21. Los ambiciosos objetivos de la hoja de ruta aumentaron las expectativas depositadas en el personal de la cadena de suministro, puesto que se requirieron nuevas competencias, en particular en el manejo de plataformas digitales, la integración programática para fortalecer los sistemas nacionales y la promoción de servicios conjuntos y bajo demanda. La composición de la fuerza de trabajo de la cadena de suministro se ha ido adaptando a la necesidad de contar con perfiles profesionales nuevos y más numerosos. Desde 2019, el número de puestos relacionados con la cadena de suministro —que requieren competencias tanto programáticas como operacionales— aumentó en un 67 %, pasando de 265 puestos en 2019 a 443 en 2024, mientras que la demanda de puestos de logística tradicionales se mantuvo relativamente estable, pues solo aumentaron en un 4 % (de 2.972 puestos en 2019 a 3.100 en 2024). Sin embargo, los cambios recientes en los entornos humanitarios han vuelto a poner de manifiesto la necesidad de contar con sólidas competencias técnicas en logística y adquisiciones, además de competencias en materia de programas.
22. A pesar de la creciente demanda, la fuerza de trabajo de la cadena de suministro sigue representando en torno al 20 % de la plantilla total del PMA, un porcentaje que se ha mantenido estable pese al crecimiento del organismo, aun cuando esta función gestiona el 73 % de los recursos humanitarios del Programa (figura 5)⁸.

Figura 5: Personal de la cadena de suministro como porcentaje de la fuerza de trabajo total del PMA



Fuente: datos de la Dirección de Recursos Humanos.

23. Los empleados de contratación nacional constituyen el 80 % de la fuerza de trabajo de la cadena de suministro, lo que pone de relieve la importancia de las actividades de capacitación y desarrollo de capacidades en los países. Los empleados nacionales con

⁸ Informes Anuales de las Realizaciones del PMA de 2019 a 2024.

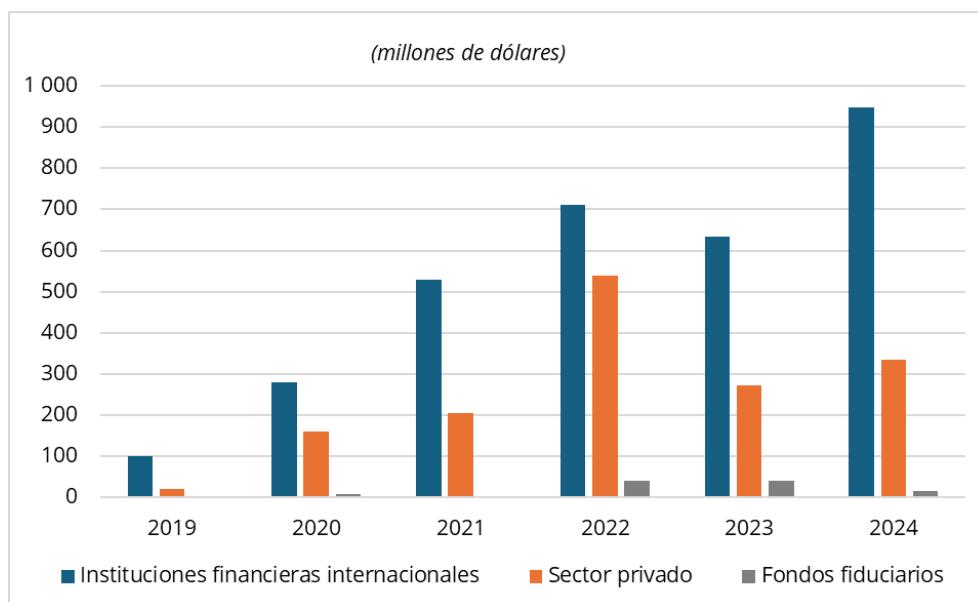
contratos de larga duración fueron a menudo fundamentales para forjar asociaciones eficaces, ya que el personal movilizado ante emergencias repentinas o ampliaciones de las intervenciones no solía disponer de las relaciones previas necesarias con los Gobiernos nacionales, el sector privado o los asociados cooperantes para ejecutar con eficiencia las operaciones de la cadena de suministro.

Financiación

Los esfuerzos desplegados para asegurar una dotación de recursos sostenible se han visto respaldados por la inversión en servicios bajo demanda y por un mayor uso de los mecanismos de prefinanciación. Sin embargo, el ambicioso objetivo de aumentar la financiación flexible no se ha alcanzado plenamente debido a los recientes recortes presupuestarios.

24. Ante la necesidad de disponer de financiación más cuantiosa y flexible, el PMA invirtió en infraestructura y mecanismos destinados a respaldar la ampliación de los servicios bajo demanda y los mecanismos de prefinanciación. Como resultado de ello, el valor de los servicios bajo demanda ha aumentado desde 2019, lo que a su vez abre la posibilidad de prestar más servicios. Los dos principales mecanismos de prefinanciación, pese a ser anteriores a la hoja de ruta, recibieron más recursos entre 2018 y 2024, si bien en proporción variable de un año a otro (figura 6).
25. Se ha registrado un aumento en el uso de fondos de instituciones financieras internacionales y del sector privado para financiar la prestación de servicios. Pese a seguir representando un volumen relativamente bajo en comparación con otras fuentes, la financiación procedente de fondos fiduciarios se duplicó entre 2020 y 2024⁹, lo que refleja la consolidación y diversificación de las relaciones con el sector privado y con asociados no habituales.

Figura 6: Recursos procedentes de instituciones financieras internacionales, el sector privado y fondos fiduciarios para financiar la prestación de servicios



Fuente: Informes Anuales de las Realizaciones de 2019 a 2024 y Planes de Gestión de 2019 a 2025

26. Desde 2022, los recursos financieros con los que cuenta el PMA y su cadena de suministro han disminuido, lo que ha mermado la flexibilidad y ha generado déficits de financiación y retrasos en las iniciativas. A pesar de ciertas fluctuaciones, las asignaciones con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y destinadas a la Dirección de la

⁹ Los fondos fiduciarios suelen recibir recursos de los Gobiernos nacionales, los cuales se usan para financiar servicios específicos, como el suministro de vacunas o productos sanitarios en los países destinatarios.

Cadena de Suministro pasaron de 18,3 millones de dólares en 2019 a 26,0 millones en 2024. Asimismo, la financiación flexible como proporción de la financiación total aumentó de forma constante hasta 2023, año en que alcanzó el 13 %, para luego descender al 11 % en 2024.

27. Pese al objetivo ambicioso de disponer de financiación sostenible, la mayor parte de la financiación del PMA sigue siendo a corto plazo —la duración del 71 % de las donaciones es inferior a dos años—, lo que limita la capacidad de las oficinas en los países para crear reservas estratégicas, realizar compras anticipadas o concertar contratos a largo plazo. La limitada cuantía y flexibilidad de los fondos¹⁰ obligó a la función de la cadena de suministro y la ejecución a recurrir a financiación semilla para sufragar iniciativas internas. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2024 se señaló que esta dependencia comprometía la sostenibilidad de iniciativas de importancia fundamental y daba lugar a esfuerzos fragmentados, que variaban en función de la esfera temática o la zona geográfica a la que se destinaban los fondos recibidos¹¹.

¿Cuáles fueron los logros de la cadena de suministro del PMA con respecto a los ambiciosos objetivos de la hoja de ruta?

Pilar 1: Liderazgo en situaciones de emergencia y crisis prolongadas

El PMA pudo mantener su liderazgo en las intervenciones de emergencia gracias a la infraestructura de su cadena de suministro y a sus mecanismos de intervención rápida, lo que reforzó su capacidad para suministrar alimentos y efectivo a las personas más vulnerables.

28. Una de las aspiraciones de la hoja de ruta fue la de mejorar la capacidad de la cadena de suministro para prestar asistencia a las personas más vulnerables mediante la modalidad de asistencia más adecuada y manteniendo la calidad de la asistencia prestada. El PMA brindó asistencia a 87 millones de personas en situaciones de emergencia en 2018; esta cifra aumentó a casi 160 millones en 2022, para luego descender a 90 millones en 2024. Incluso en un contexto de emergencias cada vez más complejas y de recortes presupuestarios, el organismo pudo responder a las crisis repentinas en 2024 con un plazo medio de respuesta de un día¹².
29. La ampliación de la cobertura para llegar a más personas afectadas fue posible gracias a las adaptaciones introducidas en los programas y a modalidades de distribución innovadoras. Cabe citar las transferencias de base monetaria híbridas ampliables y los enfoques modificados de distribución de alimentos, como la carga por lotes de tarjetas electrónicas prepagadas para alimentos, las entregas a domicilio y sistemas basados en códigos para dispositivos móviles. Estas adaptaciones reflejan la capacidad del Programa para responder con flexibilidad a las necesidades cambiantes en diversos contextos. No obstante, debido a las restricciones financieras, el PMA tuvo que buscar un equilibrio entre el número de beneficiarios asistidos y el volumen y la frecuencia de las transferencias. En ocasiones, este dilema dio lugar a resultados desiguales en la esfera de la seguridad alimentaria¹³.
30. La función de la cadena de suministro del PMA ha contribuido cada vez más a desarrollar y utilizar modalidades flexibles de prestación de asistencia, adaptadas a las necesidades y preferencias locales¹⁴. Las oficinas en los países suelen realizar estudios para determinar

¹⁰ El equipo de evaluación no pudo acceder a datos sobre los fondos internos recibidos para ejecutar iniciativas.

¹¹ Anexo IV-B del “[Informe Anual de las Realizaciones de 2024](#)” (WFP/EB.A/2023/4-A/Rev.1).

¹² “[Informe Anual de las Realizaciones de 2024](#)” (WFP/EB.A/2025/4-A/Rev.1).

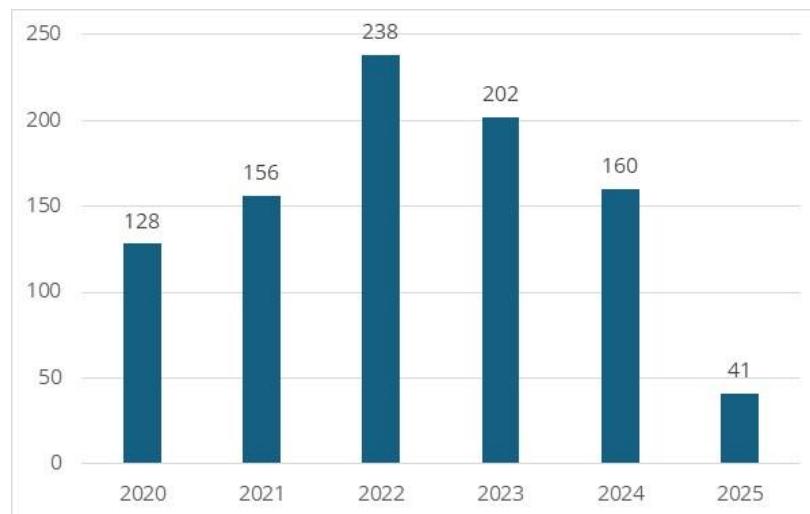
¹³ Según las perspectivas mundiales del PMA de 2025, aproximadamente 44,4 millones de personas se encontraban en una situación de inseguridad alimentaria “de emergencia”. Sin embargo, el Programa se vio obligado a reducir las raciones y el alcance de sus programas en operaciones clave, al tiempo que redujo significativamente el número de beneficiarios asistidos.

¹⁴ “[Política de localización](#)” (WFP/EB.A/2025/5-A).

cuál es la modalidad más adecuada —como la entrega de alimentos en especie, cupones o efectivo— y adaptar la cadena de suministro en consecuencia. Por ejemplo, para la entrega de comidas calientes se establecieron asociaciones con panaderías y en 2019, durante la pandemia de COVID-19, se colaboró con supermercados para canjear cupones por productos alimenticios. Asimismo, se ha cambiado de modalidad cuando las circunstancias así lo requerían, como pasar de las operaciones de alimentación escolar a la distribución de raciones para llevar a casa. Estos cambios se deciden en función de evaluaciones de los mercados y de la financiación y la tecnología disponibles, y se facilitan mediante medidas de preparación que incluyen acuerdos con proveedores y el acopio anticipado de existencias. Los cambios organizativos recientes también han mejorado la coordinación interna, sobre todo entre las direcciones encargadas de la cadena de suministro y los programas, si bien persisten deficiencias en la planificación integral, la gestión de los asociados y la comunicación.

31. El PMA ha procurado llegar a las personas más vulnerables aprovechando la tecnología y las soluciones digitales, adaptando la logística y los métodos de prestación de asistencia para superar las restricciones de acceso, fortaleciendo las asociaciones y las capacidades locales y celebrando negociaciones para mejorar el acceso a las personas vulnerables que quedan aisladas a causa de los conflictos.
32. La inocuidad y la calidad de los alimentos mejoraron durante el período que abarca la hoja de ruta, gracias a mecanismos cada vez más rigurosos que garantizaron la calidad de los alimentos distribuidos. Entre 2020 y 2025, el PMA registró 925 incidentes relacionados con la inocuidad y la calidad, de los cuales más del 80 % se detectaron antes de que los alimentos llegaran a los beneficiarios. El número de este tipo de incidentes pasó de un máximo de 238 en 2022 a un mínimo de menos de 80 en 2025 (cifra estimada para el año completo) (figura 7).

Figura 7: Incidentes anuales relacionados con la inocuidad y la calidad de los alimentos



Fuente: plataforma DOTS, conjunto de datos sobre incidentes relacionados con la inocuidad y la calidad de los alimentos

Pilar 2: Apoyo al fortalecimiento de los sistemas nacionales

La hoja de ruta asignó a la cadena de suministro del PMA la tarea de fortalecer los sistemas nacionales mediante la prestación de apoyo a las cadenas de suministro locales y el desarrollo de conocimientos técnicos especializados en gestión de cadenas de suministro. A través de su política sobre las compras locales y regionales de alimentos de 2019, el PMA reforzó el logro de objetivos programáticos como la prestación de apoyo a los pequeños agricultores y el fortalecimiento de las cadenas de valor alimentarias. Sin embargo, la escasa orientación facilitada, la reducción de los recursos, los cambios en las expectativas y las deficiencias en los marcos de presentación de informes mermaron la capacidad del PMA para demostrar de qué forma las operaciones de su cadena de suministro contribuían a fortalecer los sistemas nacionales.

33. La hoja de ruta tenía por objetivo brindar apoyo a los sistemas nacionales y respaldar la aplicación de la política sobre las compras locales y regionales de alimentos, a fin de promover cadenas de suministro nacionales resilientes que proporcionaran alimentos inocuos y nutritivos, mejoraran los mercados y fortalecieran las capacidades de los actores locales para hacer frente a las perturbaciones.
34. Si bien la cadena de suministro brinda apoyo a los sistemas nacionales a través de múltiples enfoques, muchas de estas contribuciones no quedan reflejadas en los informes de nivel institucional o elaborados en las oficinas en los países, lo que reduce su visibilidad y dificulta medir plenamente su impacto¹⁵. Pese a ello, en la evaluación se señalaron diversas esferas en las que se han logrado avances, así como algunos desafíos.
35. Los esfuerzos desplegados por la función de la cadena de suministro y la ejecución fortalecieron los sistemas nacionales mediante actividades de capacitación, asesoramiento sobre políticas, nuevas tecnologías y apoyo en materia de infraestructura con miras a mejorar las cadenas de suministro nacionales¹⁶. En la evaluación se señalaron, entre otros, logros como el fortalecimiento de los procesos públicos de adquisición; la mejora de la gestión de las reservas estratégicas de cereales, haciendo hincapié en la inocuidad y la calidad de los alimentos; la expansión de los mercados locales mediante las adquisiciones locales, y la elaboración de alimentos enriquecidos por parte del sector privado. La función de la cadena de suministro y la ejecución también ha ayudado a reforzar las capacidades gubernamentales relacionadas con la logística y la cadena de suministro brindando apoyo a almacenes, bases logísticas y unidades de almacenamiento móviles¹⁷. Asimismo, el módulo de acción agrupada de logística, dirigido por el PMA, ha contribuido a la preparación en materia de información¹⁸ y al desarrollo de herramientas digitales.
36. La política sobre las compras locales y regionales de alimentos reforzó el marco conceptual, la propuesta de valor, los mecanismos institucionales y los incentivos para este tipo de adquisiciones, lo que mejoró el acceso, el precio, la disponibilidad y la calidad tanto de los alimentos como de los servicios conexos. La política, incluida en el segundo pilar de la hoja de ruta a fin de contribuir al fortalecimiento de los sistemas nacionales, pretendía impulsar las adquisiciones del PMA a nivel local y regional, así como las que benefician a los pequeños agricultores, buscando un equilibrio entre la eficiencia en función de los costos y los objetivos programáticos.
37. La política introdujo un mecanismo que permite que se consideren precios de compra de hasta un 20 % superiores al precio paritario de importación para los alimentos adquiridos

¹⁵ Sesión informativa de clausura de la visita a Nepal.

¹⁶ Proyecto de informe anual de 2025 del Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas.

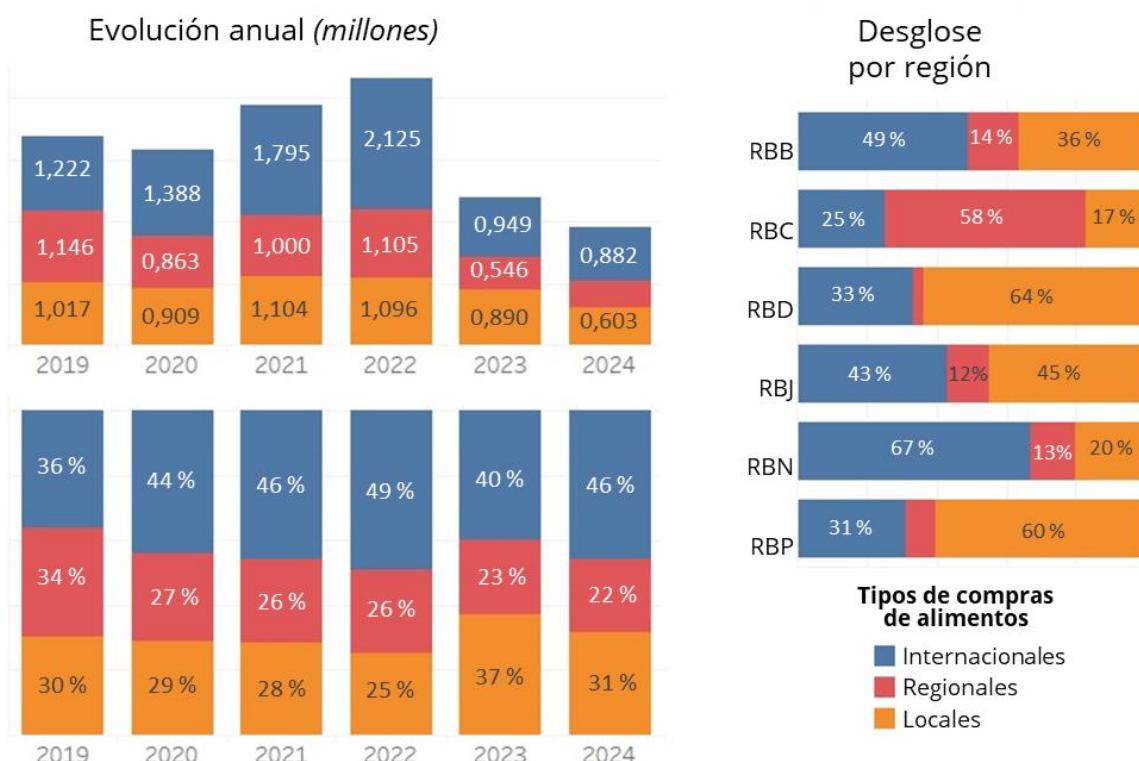
¹⁷ ["Informe resumido de la evaluación de la política del PMA en materia de preparación para emergencias"](#) (WFP/EB.1/2025/7-A/2).

¹⁸ El término “preparación en materia de información” se refiere a los sistemas, datos y capacidades de análisis que permiten organizar respuestas de emergencia oportunas, eficaces y fundamentadas en datos empíricos.

mediante compras locales, incluidos los comprados a pequeños agricultores. Como parte de su implementación, se llevó a cabo una fase piloto en 11 países, en la que se realizaron análisis de la cadena de valor y se elaboraron nuevos modelos de contrato que permiten ampliar la escala¹⁹.

38. Desde que se puso en marcha la política, las adquisiciones locales y regionales de alimentos del PMA se han mantenido estables, lo que representa entre el 50 % y el 65 % del total de las adquisiciones del organismo (figura 8). Sin embargo, en términos de valor absoluto, el PMA aumentó más del doble su gasto en adquisiciones locales, al pasar de 787 millones de dólares en 2020 a 1.600 millones en 2022, lo que representa un aumento del 103 % en el valor inyectado en las economías locales²⁰.

Figura 8: Distribución del volumen de alimentos, por tipo de compra, 2019-2024



Siglas: RBB = Despacho Regional para Asia y el Pacífico; RBC = Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental; RBD = Despacho Regional para África Occidental; RBJ = Despacho Regional para África Meridional; RBN = Despacho Regional para África Oriental; RBP = Despacho Regional para América Latina y el Caribe.

Fuente: datos sobre el análisis del gasto en compras del Servicio de Adquisiciones de la Cadena de Suministro (desglose regional promedio de 2019-2024) extraídos de WFP Analytics.

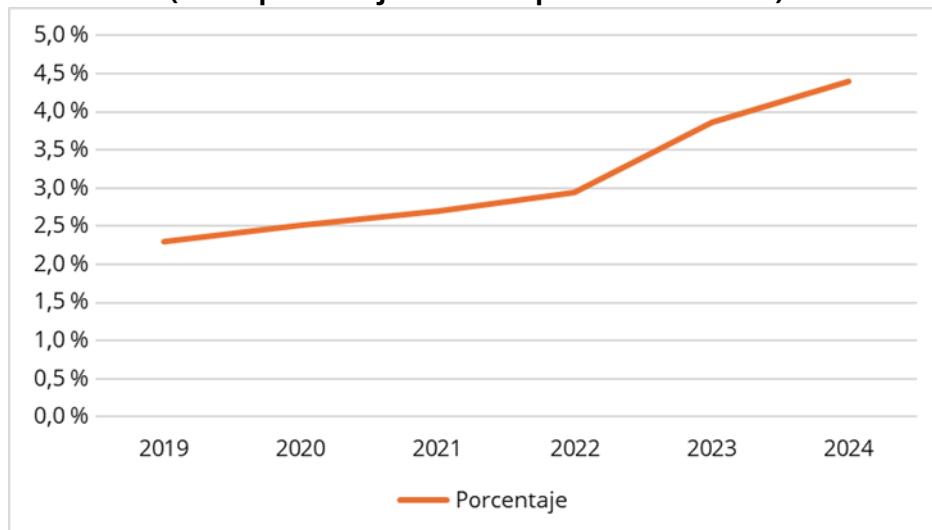
39. Gracias a la política, el PMA ha ayudado a fortalecer las economías locales mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo con proveedores y transportistas nacionales, lo que beneficia a las pequeñas empresas y mejora las normas de inocuidad de los alimentos. El PMA hizo realidad en cierta medida su ambición de utilizar su poder de compra para influir en el desarrollo de los mercados locales y regionales y para facilitar los vínculos entre los pequeños agricultores y los proveedores locales. Por ejemplo, en África Oriental y América Central, se constató que dar prioridad a las adquisiciones locales mejoraba los sistemas alimentarios y generaba cientos de empleos cada año. Además, se constató que la integración de las adquisiciones locales en el MGPP reducía los plazos de entrega de los

¹⁹ PMA. 2024. *Evaluation of local and regional food procurement pilot programmes in Eastern Africa (2021-2023)*.

²⁰ PMA. 2023. *Update on the implementation of the local and regional food procurement policy*.

pequeños agricultores y mejoraba la capacidad de respuesta general de la cadena de suministro del PMA²¹.

**Figura 9: Adquisiciones a los pequeños agricultores, 2019-2024
(como porcentaje de las adquisiciones totales)**



Fuente: Informes Anuales de las Realizaciones del PMA de 2020 a 2024

- 40. Las adquisiciones a los pequeños agricultores han aumentado de manera gradual desde 2019, gracias al apoyo programático a los agricultores y a la inclusión de cláusulas en los contratos con proveedores que estipulan que un cierto porcentaje de los productos se comprara a los pequeños agricultores (figura 9). Sin embargo, el equipo de evaluación no constató que existiera una conexión sistemática entre los programas del PMA que prestan apoyo a los medios de vida de los agricultores y las oportunidades de adquisición.
- 41. Pese a los logros, al aplicar la política sobre las adquisiciones locales y regionales de alimentos el PMA tuvo que hacer frente a desafíos operativos y estructurales, como la escasez de recursos y deficiencias organizativas. Desde el punto de vista operacional, los procesos administrativos y de adquisición del PMA no siempre se ajustaron bien a las necesidades prácticas de los pequeños agricultores, quienes a menudo carecían del capital necesario para asumir costos o de la capacidad técnica para gestionar los procesos del PMA. Desde el punto de vista estructural, la evaluación constató que la aplicación de la política se había visto afectada por una división poco clara de responsabilidades y una coordinación poco sistemática entre las dependencias de las oficinas en los países encargadas de la cadena de suministro y las encargadas de los programas. Una vez superada la fase piloto inicial, la aplicación de la política se vio limitada por la falta de recursos humanos y financieros específicos, lo que restringió la capacidad del PMA para ponerla plenamente en práctica.

Pilar 3: Asociado preferente

El PMA ha consolidado su posición como asociado preferente para la prestación de servicios logísticos y relacionados con la cadena de suministro en la comunidad humanitaria internacional. Las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas actuales y futuras podrían brindar más oportunidades para que la función de cadena de suministro del PMA preste servicios conjuntos.

- 42. La hoja de ruta sistematizó la aspiración de que el PMA se convirtiera en el “asociado preferente” de la comunidad humanitaria internacional mediante la prestación de los servicios de los que es responsable (el UNHAS y el módulo de acción agrupada de

²¹ PMA. 2024. *Evaluation of local and regional food procurement pilot programmes in Eastern Africa (2021–2023)*.

logística²²), el desarrollo de mecanismos que respalden los servicios conjuntos y la ampliación de la oferta de servicios bajo demanda a organismos y Gobiernos.

Servicios para la comunidad de ayuda humanitaria

- 43. Los servicios del PMA se han ganado la confianza y el respeto de los asociados en todo el mundo. Esto ha contribuido a que el PMA sea considerado un actor clave y fundamental como habilitador de sistemas, además de como proveedor de servicios²³.
- 44. En 2024, el PMA atendió el 100 % de las solicitudes de servicios de los que es responsable formuladas por los asociados y prestó servicios relacionados con el módulo de acción agrupada en 56 países. La eficiencia operacional mejoró, y el costo por pasajero del UNHAS se redujo un 2,5 % entre 2023 y 2024²⁴. La calidad de los servicios prestados se mantuvo, como lo evidencian las elevadas tasas de satisfacción registradas sistemáticamente en las encuestas, que superaron el 95 % en el caso del UNHAS. La prestación de todos los servicios administrados por el PMA alcanzó su nivel máximo durante la respuesta a la pandemia de COVID-19 en 2020 y 2021, período en el que el UNHAS llevó a cabo operaciones de transporte de pasajeros y evacuaciones relacionadas con la respuesta a la pandemia.
- 45. El Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas ha atendido una cantidad sin precedentes de solicitudes de los asociados en contextos de emergencia. Las solicitudes de apoyo llegaron a su nivel máximo en 2020, en el contexto de la respuesta a la COVID-19. En 2024 se despacharon 559 envíos para 34 asociados en 95 países, entre los que figuraban, por ejemplo, ayuda humanitaria en el Yemen, suministros de emergencia en la Franja de Gaza, reservas de productos nutricionales en el Afganistán y lotes para mejorar el abastecimiento de agua, la higiene y la salud para los asociados en el Sudán y Ucrania.
- 46. Las solicitudes de servicios del módulo de acción agrupada de logística, dirigido por el PMA, han seguido aumentando. En 2019, el módulo prestó apoyo a operaciones en 20 países, cifra que pasó a 45 países en 2024, y la atención prioritaria se desplazó de la distribución de productos a atender las solicitudes de coordinación y gestión de la información.

Servicios conjuntos

- 47. De conformidad con la hoja de ruta, el PMA asumió el compromiso de respaldar determinados servicios relacionados con la cadena de suministro, como plataformas logísticas compartidas, evaluaciones conjuntas de las necesidades, mecanismos colaborativos de distribución de efectivo, acuerdos de adquisición conjunta e infraestructura compartida. El Servicio de Logística Humanitaria se creó en el PMA para que todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios estuvieran agrupadas, integradas y coordinadas.
- 48. En este contexto, el PMA ha impulsado plataformas conjuntas de servicios con los asociados a fin de ayudar a mejorar la coordinación, aumentar la eficiencia y maximizar la eficacia durante las emergencias y las crisis prolongadas. Este hincapié en la prestación de servicios conjuntos constituye una contribución fundamental del PMA a la Iniciativa ONU80, puesta en marcha por el Secretario General, y a los esfuerzos incipientes por establecer una plataforma integrada para el sistema de las Naciones Unidas y sentar las bases conceptuales para ofrecer un servicio de cadena de suministro conjunto²⁵.

²² El Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas figura como un servicio prestado con arreglo al mandato del PMA en la *hoja de ruta para 2022-2025*.

²³ PMA. 2022. *Evaluation of WFP's Response to the COVID-19 Pandemic* (versión resumida en español [aqui](#)).

²⁴ PMA. 2025. *UNHAS Annual Review 2024: Facilitating global humanitarian response for 20 years*.

²⁵ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) (2025). *Towards a Value Proposition for a Joint Supply Chain*.

Servicios bajo demanda

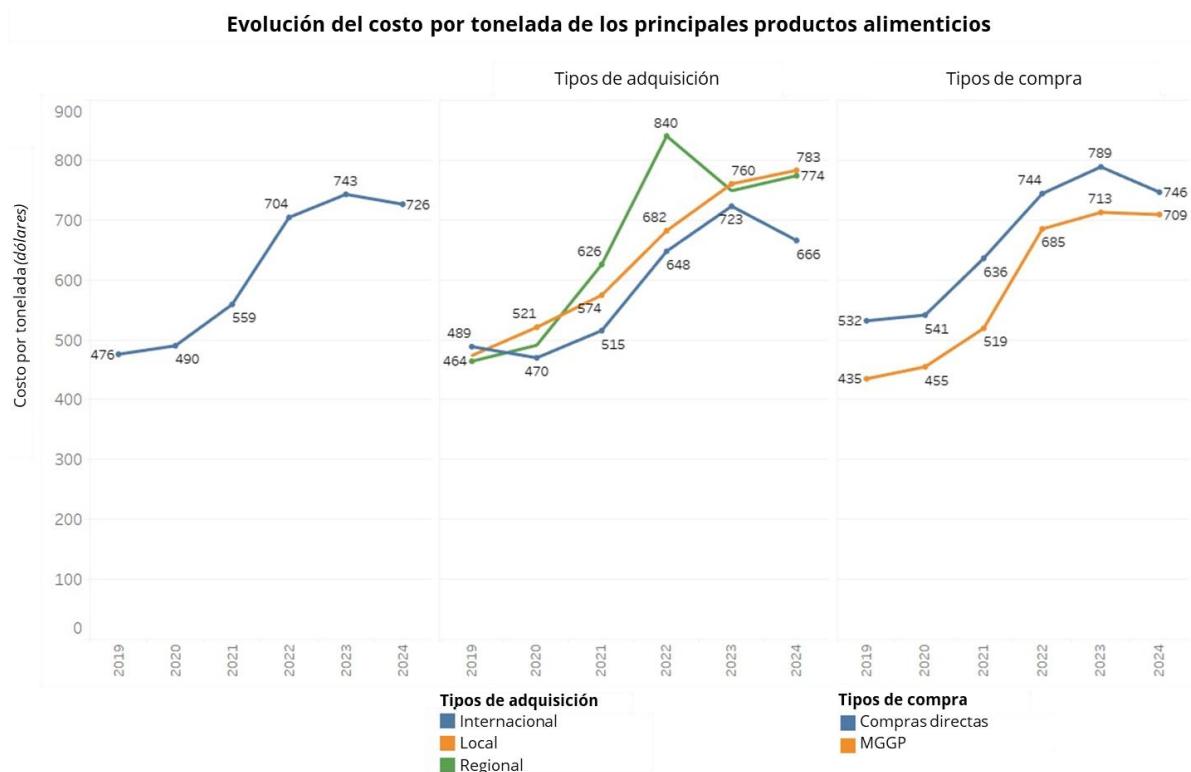
49. El PMA amplió de forma significativa los servicios bajo demanda para prestar apoyo a los asociados con soluciones logísticas y basadas en alimentos y efectivo. Con el fin de mejorar la eficacia de estos servicios, introdujo una función de servicios bajo demanda, una plataforma común para gestionar las solicitudes, un catálogo de servicios y una base de datos centralizada. La demanda de estos servicios se concentra en unos pocos países, que acumulan más del 60 % del valor total de los servicios prestados por el PMA, a saber, el Líbano, el Estado de Palestina, Guatemala y Etiopía.
50. Si bien recurre a este tipo de servicios principalmente en caso de crisis, el PMA también ha prestado servicios bajo demanda para ayudar a los Gobiernos en contextos de desarrollo, lo que demuestra su flexibilidad e importancia estratégica a la hora de mejorar la eficiencia operacional y la coordinación entre los asociados. Pese a la demanda por parte de los asociados, la escalabilidad de estos servicios se ve limitada por la variabilidad de la demanda, la escasez de personal, la falta de modelos claramente definidos para la recuperación de costos y el escaso seguimiento de los resultados.

¿En qué medida la función de la cadena de suministro del PMA ha demostrado su eficiencia?

Desde 2019, los procesos de la cadena de suministro del PMA han registrado mejoras cuantificables en cuanto a eficiencia. No obstante, las tendencias y los problemas relacionados con la eficiencia estuvieron marcados por el contexto operacional y las circunstancias nacionales.

51. Desde 2019, las operaciones de la cadena de suministro del PMA han registrado mejoras cuantificables en su eficiencia en función de los costos, cumplimiento de los plazos y calidad. Las mejoras de la eficiencia se deben a múltiples factores. La ampliación de los mecanismos de prefinanciación —como el MGGP, la Cuenta de Respuesta Inmediata y el Mecanismo de préstamos internos para proyectos—, junto con la gestión de los corredores internacionales y del Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, ha permitido llevar a cabo una planificación más proactiva, aprovisionarse con mayor rapidez y establecer reservas de productos por adelantado.
52. **Optimización de las adquisiciones.** A pesar del aumento de los precios mundiales de los alimentos y los fuertes incrementos de los costos en 2022, el PMA ha mejorado la eficiencia en función de los costos de sus actividades de adquisición —en lo que respecta al costo por tonelada— gracias a la optimización del abastecimiento. El uso del MGGP como canal de abastecimiento ha permitido obtener sistemáticamente unos costos unitarios más bajos que mediante la compra directa, lo que ha generado un ahorro promedio de 66 dólares por tonelada entre 2019 y 2024. Con el tiempo, los costos comparativos de las adquisiciones regionales ya no son sistemáticamente más altos que los de las adquisiciones tradicionales, sino que convergen con los de los canales locales e internacionales (figura 10), lo que indica que la toma de decisiones en las oficinas en los países es más estratégica. Además, los alimentos adquiridos a través del MGGP llegaron a las oficinas en los países con mayor rapidez que los obtenidos por otros canales, y la media de los plazos de entrega se redujo a 49 días con el MGGP, frente a los aproximadamente 143 días usando otros canales²⁶.

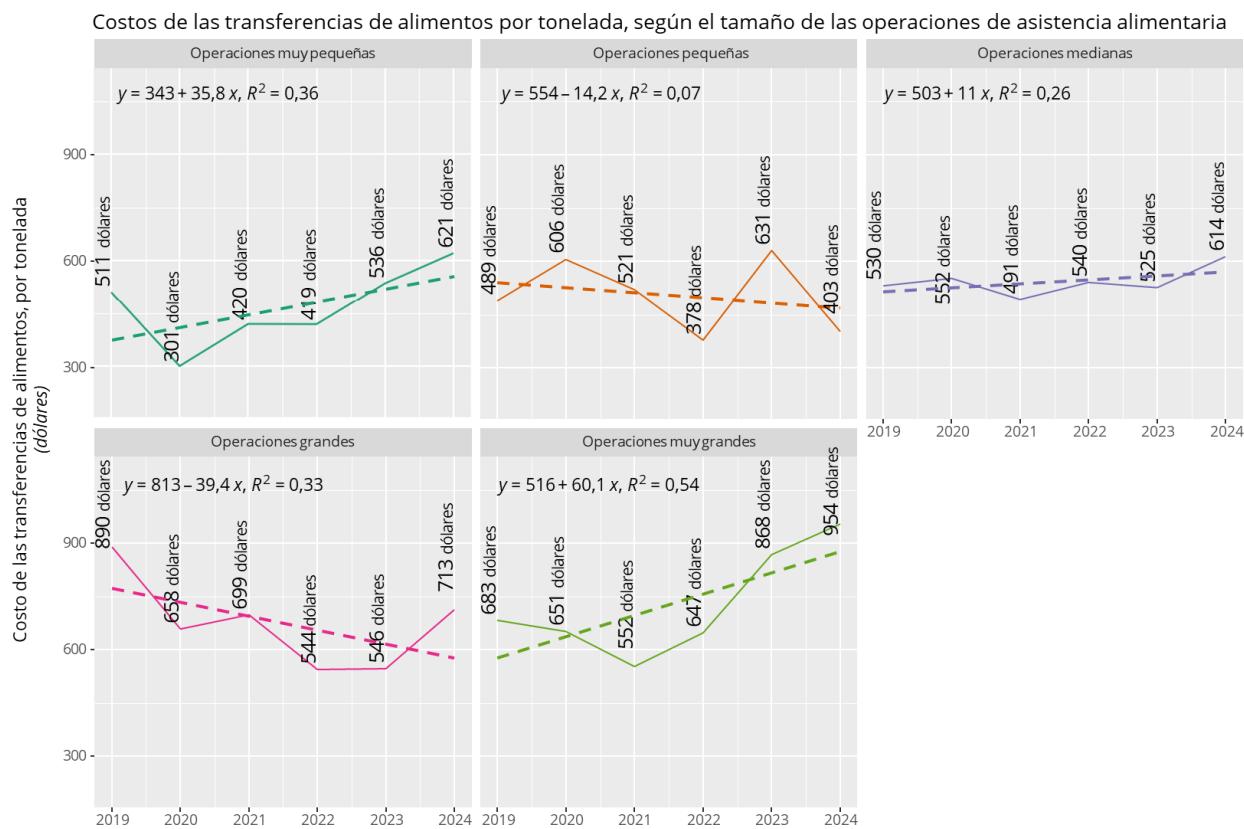
²⁶ "Informe sobre la utilización de los mecanismos de financiación estratégica del PMA (1 de enero-31 de diciembre de 2024)" (WFP/EB.A/2025/6-C/1/Rev.1).

Figura 10: Costos de los alimentos por tonelada, por tipo de adquisición y de compra

Fuente: análisis del gasto en adquisiciones del servicio de adquisiciones de la cadena de suministro, diciembre de 2024

53. **Eficiencia en función de los costos a gran escala.** Si bien el costo de transferencia de los alimentos registró un aumento promedio de 20 dólares por tonelada entre 2019 y 2024, la eficiencia general en función de los costos de este tipo de transferencias ha mejorado con el tiempo en el caso de las operaciones de pequeño, mediano y gran tamaño. Esta mejora es más acusada en el caso de las operaciones de gran envergadura, en las que el PMA se beneficia de economías de escala y de una presencia de larga data y para las que ha invertido en el fortalecimiento de las capacidades nacionales (figura 11).

Figura 11: Costos anuales de las transferencias de alimentos, por tamaño de la intervención



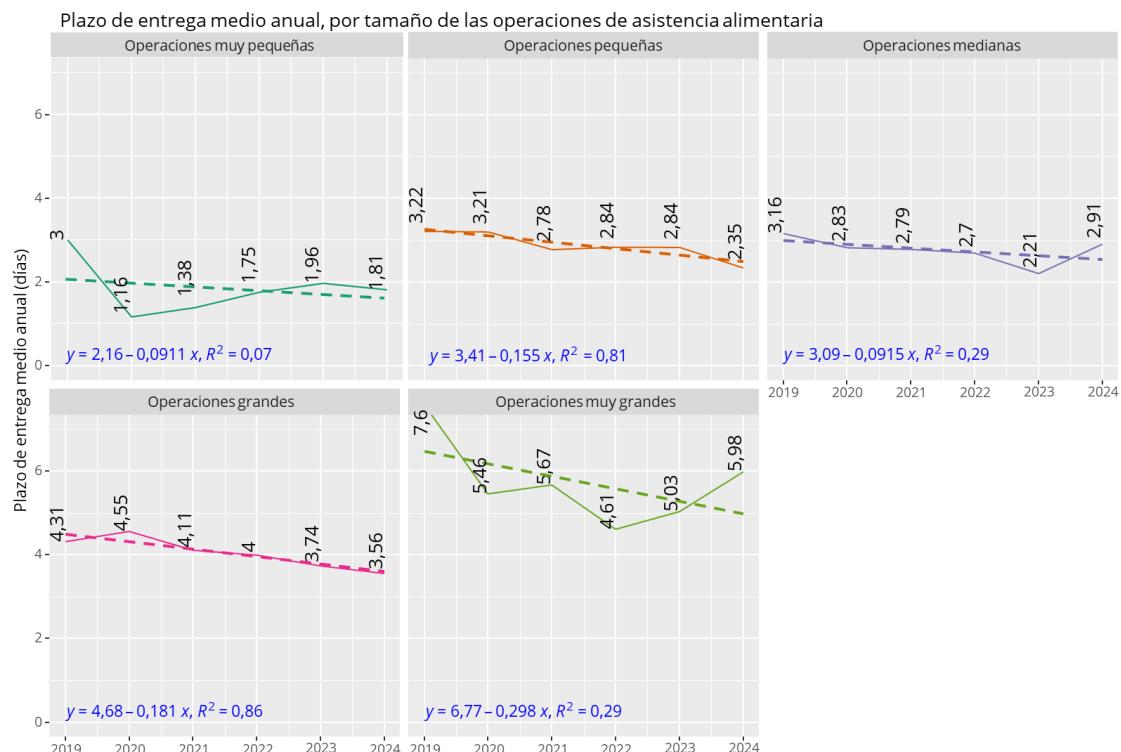
Fuente: análisis del gasto en adquisiciones del Servicio de Adquisiciones de la función de la cadena de suministro

54. Los costos de la cadena de suministro son más elevados en las intervenciones de emergencia y en contextos frágiles debido principalmente a los mayores costos del transporte internacional y nacional de alimentos y bienes, así como a los costos operativos más altos en que incurren los asociados cooperantes del PMA. En estas situaciones, los costos de la cadena de suministro tienden a aumentar cuando el acceso es más complejo y se plantean mayores dificultades operacionales. La evaluación constató que, incluso en estas condiciones, el hecho de que el PMA mantuviera su presencia en el país ayudó a mejorar la eficiencia gracias a unas mejores prácticas de abastecimiento y a la mejora de las relaciones con transportistas y proveedores. Asimismo, se comprobó que los costos de la cadena de suministro también eran elevados en el caso de las operaciones del PMA de muy pequeño tamaño, lo que probablemente se debe a los costos fijos vinculados a la gestión de la cadena de suministro.
55. **Costos relacionados con la transferencia de donaciones en especie.** Los costos de transporte y distribución de las donaciones de alimentos en especie registraron un aumento durante el período evaluado. La gestión de este tipo de donaciones suele ser compleja debido a que las mismas se confirman con muy poca antelación y a que los plazos de distribución son ajustados, como en el caso de los alimentos perecederos. Las oficinas en los países a menudo dieron prioridad a la distribución de productos con fechas de caducidad más próximas, dejando otros productos sin utilizar, lo que, según se pudo constatar, a veces generó congestiones en los almacenes e incrementó los costos de transporte. El equipo de evaluación constató que, ante la falta de un mecanismo institucional que facilitara la visibilidad a largo plazo de las donaciones en especie, estas podían en ocasiones generar costos adicionales, como la necesidad de contratar almacenes adicionales y de reajustar los calendarios de distribución.
56. **Reducción de los costos de las transferencias de efectivo a lo largo del tiempo.** La evaluación constató que la eficiencia en función de los costos de las transferencias de

efectivo mejora cuanto más tiempo se lleva utilizando esta modalidad en una operación en el país, salvo en el caso de las operaciones de gran envergadura. La relación entre los costos de transferencia y el costo total de las transferencias de efectivo se redujo un 1,7 % entre 2019 y 2024 en las operaciones de pequeño, mediano y gran tamaño. Los aumentos de la eficiencia son particularmente evidentes en los costos reducidos aplicados por los proveedores de servicios financieros, lo que probablemente se debe a la consolidación de las relaciones con estos proveedores a lo largo del tiempo.

57. **Pérdidas de alimentos.** En la mayoría de las oficinas en los países se han logrado mejoras constantes en la mitigación de las pérdidas posteriores a la entrega. Entre el 80 % y el 93 % de las pérdidas alimentarias anuales a nivel mundial se concentran en las operaciones de mayor tamaño del PMA —como las operaciones en Etiopía, Sudán del Sur y el Sudán—, donde se registraron incrementos pronunciados de las pérdidas en 2019 y 2024²⁷. En el informe sobre las pérdidas globales de productos se señala que las pérdidas se deben a factores como los disturbios civiles y los robos, así como a las interrupciones de la cadena de suministro, incluidos problemas en el lugar de origen, un transporte inadecuado y un almacenamiento excesivamente prolongado.
58. **Mayor rapidez de respuesta.** El plazo de entrega —es decir, los días que se tardan en distribuir los alimentos desde que salen del almacén hasta que se entregan a los asociados cooperantes— ha mejorado en todas las operaciones, al reducirse de un promedio de 3,63 a 2,68 días. Este plazo sigue siendo mayor en las intervenciones a gran escala y en contextos de crisis debido a las distancias y a la magnitud de las necesidades (figura 12).

Figura 12: Plazo de entrega medio desde que los alimentos salen del almacén hasta que se entregan a los asociados cooperantes, por tamaño de la operación*



* El tamaño de una operación se define en función de su gasto anual: menos de 3 millones de dólares = muy pequeña; entre 3 y 10 millones de dólares = pequeña; entre 10 y 50 millones de dólares = mediana; entre 50 y 150 millones de dólares = grande; más de 150 millones de dólares = muy grande.

Fuente: datos sobre el plazo de entrega a los asociados cooperantes, procedentes de los indicadores clave de las realizaciones relativos a la cadena de suministro.

²⁷ Informes anuales del PMA sobre pérdidas globales de productos de 2019 a 2024. La lista de los 10 países donde las pérdidas son más cuantiosas varía cada año; los únicos que figuraron siempre en ella durante el período objeto de la evaluación fueron Etiopía, el Sudán y Sudán del Sur. Los factores que contribuyen a las pérdidas de alimentos están bien documentados en los informes de auditoría interna.

59. **Los sistemas nacionales impulsan la eficiencia.** Se constató que la solidez de los mercados y sistemas nacionales contribuyó más que ningún otro factor a reducir los costos y generar ahorros en las transferencias. Las operaciones más eficientes en función de los costos fueron aquellas en las que el PMA se centró en el fortalecimiento de los sistemas nacionales; se trata principalmente de operaciones pequeñas, cuyo gasto operacional es de hasta 15 millones de dólares anuales. Los datos muestran que, cuanto más sólidos son los sistemas nacionales, menores son los plazos de entrega, independientemente del tipo o la envergadura de la intervención, lo que sugiere que el fortalecimiento de los sistemas puede contribuir de manera significativa a mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de las cadenas de suministro.
60. **Agilidad en entornos operacionales inestables.** A pesar de los esfuerzos y logros reconocidos en la mejora de la eficiencia, tanto en costos como en tiempo, de la función del PMA relativa a la cadena de suministro y la ejecución, la inestabilidad de muchos de los entornos en los que el Programa lleva a cabo sus operaciones sigue planteando desafíos. La rápida ampliación de sus operaciones de suministro de alimentos y efectivo —que a menudo conlleva unos elevados costos iniciales— pone de manifiesto la agilidad del PMA, pero también contribuye a la fragmentación de los sistemas, ya que obliga a adaptar las intervenciones a demandas emergentes y propias de cada contexto. En estas condiciones, el Programa debe encontrar constantemente un equilibrio adecuado entre la necesidad de actuar con rapidez, controlar los costos e invertir en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, sin dejar de dar prioridad a la prestación de asistencia en el “último tramo”.

¿De qué manera las prioridades transversales se han incorporado en la hoja de ruta?

Sostenibilidad ambiental y gestión de residuos

La incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental en la cadena de suministro del PMA, pese a ser reciente, está mejorando los resultados ambientales. No obstante, el grado de adopción por parte de las oficinas en los países de las herramientas diseñadas para promover la sostenibilidad ambiental es desigual.

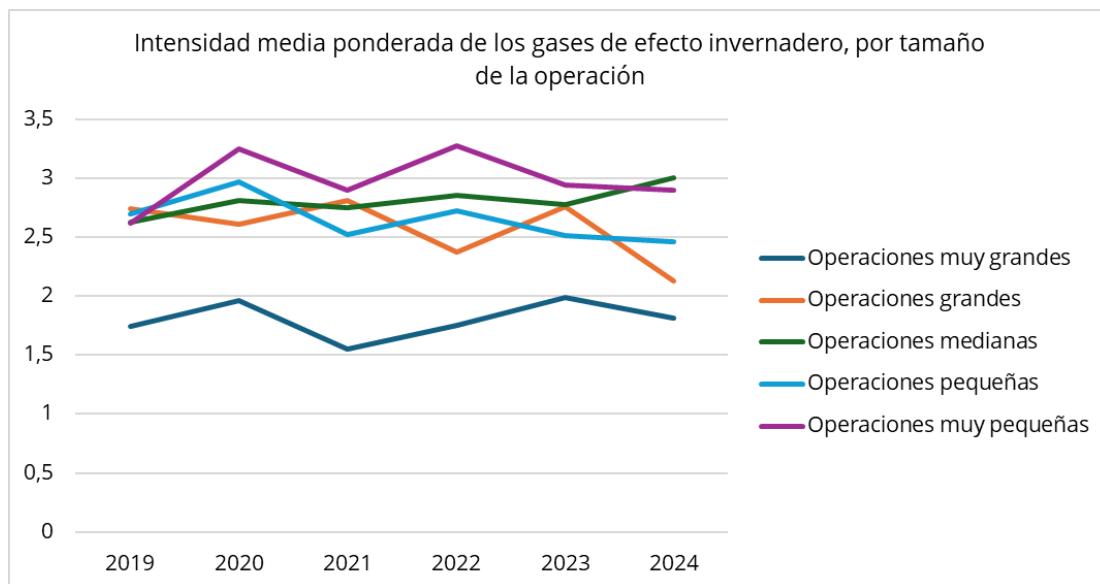
61. En el marco de la hoja de ruta, los factores impulsores y los imperativos relacionados con la sostenibilidad ambiental han pasado a un primer plano, y la función de la cadena de suministro ha hecho avances en la definición de dichos factores, así como en la elaboración de mediciones, herramientas y una estrategia para promover la sostenibilidad ambiental y la gestión de residuos. La evaluación de la política del PMA en materia de medio ambiente de 2024 constató que la función de la cadena de suministro había iniciado una importante labor para entender mejor cuál era la huella ambiental de sus operaciones²⁸. Asimismo, se había elaborado una estrategia ambiental para la cadena de suministro y se había puesto en marcha la plataforma ECODASH para mejorar su capacidad de medir y reducir la huella de carbono de las actividades de adquisición, logística y distribución de alimentos.
62. Además de los avances en la medición y el seguimiento de la sostenibilidad ambiental a nivel institucional, en la evaluación se constataron los esfuerzos desplegados para abordar las consideraciones ambientales en las operaciones de la cadena de suministro en los países visitados. Entre ellos, cabe destacar los destinados a reducir el desperdicio de alimentos, reciclar envases, acortar los itinerarios de las cadenas de suministro y reducir las emisiones de los transportistas. El módulo de logística puso en marcha una herramienta de gestión de residuos y logística inversa para fomentar la conciencia ambiental, que brinda apoyo en materia de logística inversa²⁹ y reciclaje, eliminación segura de productos caducados y capacitación de los asociados.

²⁸ PMA. 2024. *Evaluation of WFP's Environmental Policy* (versión resumida en español [aquí](#)).

²⁹ En la logística inversa, los productos sobrantes y los embalajes se recuperan del usuario final y se reintegran en otras fases de la cadena de suministro, donde pueden reutilizarse y reciclarse.

63. En el marco de sus actividades en favor de la sostenibilidad ambiental, el PMA estudia formas de reducir las emisiones de dióxido de carbono en todas sus operaciones y hace el debido seguimiento, al tiempo que busca opciones de adquisición y transporte de alimentos con una menor huella de carbono. Las operaciones de mayor envergadura del PMA, que son las que dejan una huella ambiental mayor, generan menos emisiones de gases de efecto invernadero por cada tonelada de alimentos adquiridos que las operaciones más pequeñas, lo que parece reflejar el efecto de las economías de escala (figura 13).

Figura 13: Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero, por tamaño de la operación (emisiones de dióxido de carbono por tonelada de alimentos adquiridos)



Fuente: conjunto de datos del PMA sobre emisiones consolidadas por país. Datos elaborados por la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución y el equipo de evaluación.

Igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y protección

La función de la cadena de suministro del PMA ha integrado las consideraciones relativas al género, la equidad y la protección en sus operaciones, en consonancia con las estrategias y políticas generales de la organización. Sigue habiendo problemas para garantizar una aplicación uniforme.

64. En consonancia con las prioridades transversales del PMA, la hoja de ruta incluye actividades para fomentar la participación de mujeres como proveedoras y alcanzar el equilibrio de género en la dotación de personal³⁰. Los principales obstáculos para integrar las cuestiones relacionadas con el género y la protección³¹ en las operaciones de la cadena de suministro fueron la falta de informes sistemáticos y el nivel de capacidad desigual de los distintos actores de la cadena de suministro para abordar estas cuestiones³².
65. Para abordar las cuestiones de género y protección en las operaciones de la cadena de suministro, se han adoptado varias medidas específicas, entre las que figuran:

³⁰ “Informe del Auditor Externo sobre los servicios de transporte aéreo” (WFP/EB.A/2020/6-G/1).

³¹ En el catálogo de riesgos, en la categoría 2.1, relativa a la salud, la protección y la seguridad de los beneficiarios, la falta de protección de los beneficiarios se define como la situación en la que estos últimos están expuestos a riesgos para su seguridad personal o a cualquier otro tipo de fraude, abuso o explotación durante la recepción de asistencia.

³² “Síntesis de las evidencias y enseñanzas relativas a los asociados cooperantes del PMA derivadas de evaluaciones centralizadas y descentralizadas” (WFP/EB.2/2024/6-B).

- la *asignación de recursos humanos especializados* mediante el nombramiento de un asesor superior en prioridades transversales;
 - la *inclusión en los contratos con los proveedores de cláusulas* que dan prioridad a las empresas dirigidas por mujeres en los procesos de adquisición y tienen por objeto reducir los riesgos en materia de protección de los beneficiarios, y establecen una vía de recurso en caso de incumplimiento;
 - la *creación de oportunidades de fortalecimiento de las capacidades para los asociados cooperantes y los proveedores*, con el fin de ayudarlos a detectar, prevenir y responder a los riesgos en las esferas de la protección, la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la protección contra la explotación y los abusos sexuales;
 - la *mejora del acceso a las raciones*, adaptando su tamaño para que las mujeres puedan transportarlas, y el desarrollo de la infraestructura logística para llegar a los grupos de población vulnerables, y
 - la *elaboración de orientaciones* sobre adquisiciones en las que se tienen en cuenta las consideraciones de género y protección.
66. Las cuestiones de género y protección, pese a ser aspectos fundamentales, todavía no se han integrado en todos los procesos de la cadena de suministro. Por ejemplo, los criterios incluidos en los procesos de adquisición del PMA que exigen que las empresas tengan capital suficiente para mantenerse durante el período transcurrido entre el aprovisionamiento al PMA y la recepción del pago han favorecido sin querer a las empresas dirigidas por hombres, que constituyen la mayoría. Se dan casos de negociaciones y diálogos sobre el acceso humanitario en los que los equipos de la cadena de suministro procuran incorporar criterios de protección en la toma de decisiones logísticas, pero no se trata de una práctica sistemática.

¿De qué manera ha colaborado la función de la cadena de suministro del PMA con los asociados para lograr los objetivos de la hoja de ruta?

El PMA diversificó el tipo, la naturaleza y la composición de sus asociaciones, lo que contribuyó a aumentar la eficiencia de su cadena de suministro y a fortalecer los sistemas nacionales. No obstante, los marcos de seguimiento actuales no logran captar ni reflejar de manera adecuada el valor añadido generado por este tipo de colaboración.

67. Las operaciones de la cadena de suministro contaron con el apoyo de las asociaciones entabladas con los Gobiernos anfitriones, otras entidades de las Naciones Unidas, ONG, organizaciones de la sociedad civil y agentes del sector privado en más de 80 países. En el cuadro 1 se destacan las principales esferas señaladas por el equipo de evaluación en las que se han logrado mejoras, desglosadas por tipo de asociado.

CUADRO 1: RESUMEN DE LAS ASOCIACIONES ENTABLADAS CON LA FUNCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL PMA, POR TIPO DE ASOCIADO, 2019-2024		
Tipos de asociado	2024	
	Aportaciones del PMA	Aportaciones de los asociados
Agentes del sector privado		Apoyo logístico, servicios gratuitos, soluciones de cadena de bloques, optimización de la entrega en el último tramo
Gobiernos	Acceso a las plataformas del PMA, asistencia técnica, compra de alimentos, servicios bajo demanda	Coordinación para mejorar la resiliencia ante los desastres
ONG y organizaciones de la sociedad civil	Fortalecimiento de las capacidades, servicios comunes	Asociados cooperantes en la ejecución
Entidades de las Naciones Unidas	Apoyo logístico, servicios bajo demanda, dirección del módulo de logística	Coordinación interinstitucional

Asociaciones con el sector privado

68. Para establecer asociaciones efectivas con agentes del sector privado —ya sea para fines de financiación o ejecución de programas o, más frecuentemente, como contratistas—, el PMA tuvo que encontrar un punto de equilibrio entre los conocimientos técnicos para gestionar las relaciones transaccionales y las habilidades interpersonales necesarias para establecer y mantener relaciones a largo plazo.
69. El PMA recurre a proveedores de bienes y servicios, transportistas y proveedores de almacenes o depósitos para dar apoyo integral a la cadena de suministro, y ha suscrito 1.900 contratos con proveedores de bienes y servicios en todo el mundo³³. Sus principales asociados fueron grandes empresas del sector privado, dado que estas suelen garantizar suministros constantes y logran los mayores niveles de eficiencia en función de los costos gracias a las economías de escala. En el marco de estas asociaciones, el PMA fue, por lo general, un cliente de pequeño o mediano tamaño en comparación con otros clientes. La evaluación constató un interés significativo del sector privado en colaborar con el organismo debido a su mandato, a pesar de los obstáculos sistémicos que suelen ser inherentes a sus procesos de adquisición, como la necesidad de que los proveedores dispongan de capital suficiente para asumir riesgos durante la espera que imponen los lentos procesos de pago del PMA. Además, el Programa sigue dando prioridad a los contratos con proveedores nacionales, con lo que se incrementa la participación de las empresas nacionales en las cadenas de suministro³⁴.

Gobiernos nacionales (Gobiernos anfitriones)

70. La función de la cadena de suministro del PMA colabora con los Gobiernos, que actúan como clientes y como colaboradores en la ejecución. Las oficinas en los países gestionan cada vez más el acceso de los Gobiernos a los servicios comunes del PMA, como el UNHAS y el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, y prestan asistencia técnica específica en materia de protección social, preparación logística y adquisiciones. La función de la cadena de suministro y la ejecución ha incrementado la oferta de servicios bajo demanda para los Gobiernos —como la adquisición de alimentos y combustible y la prestación de asistencia en el último tramo—, ha prestado apoyo a la logística de emergencia bajo la dirección gubernamental y ha contribuido con sus conocimientos

³³ Conjunto de datos del PMA sobre las adquisiciones relativas a contratos con proveedores de la Sede.

³⁴ En consonancia con los objetivos de la política de localización del PMA de 2025.

técnicos a las reformas y al despliegue de los sistemas nacionales de protección social, para lo cual ha utilizado reservas de especialistas y acuerdos de asistencia técnica a largo plazo y ha elaborado directrices interinstitucionales.

Organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil

71. En la cadena de suministro del PMA, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil son los principales asociados cooperantes en la distribución y el seguimiento de las transferencias en especie y en efectivo. En el “último tramo” de la distribución, son las ONG que trabajan como asociados cooperantes —tanto locales como internacionales— quienes llevan a cabo la mayor parte de las distribuciones directas a los beneficiarios. Las operaciones que el PMA lleva a cabo en colaboración con asociados locales o a través de ellos representan el 53,8 % de todos los gastos del PMA relacionados con ONG, lo que equivale a 273,7 millones de dólares, y en ellas participan al menos 760 organizaciones asociadas³⁵. La gestión de la colaboración con los asociados cooperantes que se ocupan de la distribución es una responsabilidad que la función de la cadena de suministro ha asumido recientemente, por lo que aún es pronto para evaluar las repercusiones de este traspaso. No obstante, mediante la dirección de los módulos de acción agrupada y la prestación de servicios comunes, el PMA crea las condiciones propicias para que las ONG puedan hacer su trabajo, facilitando la coordinación, el acceso, el transporte, el almacenamiento y las tecnologías de la información y las comunicaciones necesarios, mientras que los servicios bajo demanda y las actividades de capacitación impulsan el desempeño y la rendición de cuentas de las ONG en el último tramo.

Otras entidades de las Naciones Unidas

72. En las operaciones de la cadena de suministro del PMA, las demás entidades de las Naciones Unidas se consideran tanto asociados cooperantes —para la distribución de transferencias y la prestación de servicios— como clientes de los servicios y plataformas comunes del Programa. La capacidad del organismo para respaldar la respuesta colectiva y lograr mejoras de eficiencia y un mayor acceso, ambos debidamente documentados, radica en su liderazgo de los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia, su liderazgo conjunto, con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), del módulo mundial de seguridad alimentaria y su labor de gestión del UNHAS, el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y diversas plataformas interinstitucionales, como el Centro de Reservas de las Naciones Unidas y los servicios de movilidad de las Naciones Unidas.
73. La función de la cadena de suministro del PMA ha seguido ampliando su papel en la prestación de servicios conjuntos para todo el sistema de las Naciones Unidas. Las reformas de la Iniciativa ONU80 y, en particular, el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, establecido en la resolución 72/279 de la Asamblea General, brindan al PMA la oportunidad de armonizar su apoyo operacional con las reformas de todo el sistema orientadas a fomentar la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas en contextos humanitarios y de desarrollo.

Recomendaciones

74. En el siguiente cuadro se presentan las recomendaciones dimanantes de la evaluación.

³⁵ En 2024, los desembolsos del PMA a sus ONG asociadas ascendieron a 508,6 millones de dólares, de los cuales 235,0 millones de dólares (el 46,2 %) correspondieron a asociados internacionales.

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Justificación	Tipo de recomendación	Responsabilidad (oficina responsable)	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<p>Actualizar la hoja de ruta relativa a la cadena de suministro y convertirla en una estrategia destinada a la función de la cadena de suministro y la ejecución.</p> <p>Elaborar una estrategia de la cadena de suministro que sistematice la visión de la función de la cadena de suministro y la ejecución, esté en consonancia con el Plan Estratégico del PMA y tenga en cuenta la evolución de los compromisos del Programa en el marco de la Iniciativa ONU80.</p> <p>La estrategia debería sistematizar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las ventajas comparativas del PMA y sus prioridades en relación con la función de la cadena de suministro y la ejecución; • la integración de las prioridades transversales de conformidad con el nuevo Plan Estratégico del PMA y las políticas institucionales; • una mayor atención a la sostenibilidad ambiental, que demuestre el liderazgo y las sinergias operacionales del PMA en este ámbito; • el establecimiento de mecanismos claros de coordinación entre los programas del PMA y la función de la cadena de suministro y la ejecución a nivel mundial, nacional y local, y • la definición de los mecanismos de gobernanza y los apetitos de riesgo apropiados. 	<p>Dada la evolución del contexto operacional, institucional y financiero, es preciso actualizar la visión estratégica de la cadena de suministro del PMA. En la versión actualizada de la estrategia debería definirse cómo se establecerán las prioridades de las operaciones de la cadena de suministro, teniendo en cuenta las ventajas comparativas del Programa y su labor con los asociados. La hoja de ruta estratégica relativa a la cadena de suministro para 2022-2025 careció de un plan de comunicación y difusión y de los indicadores clave de las realizaciones correspondientes que permitieran rendir cuentas, elementos que deberían incluirse en la versión actualizada de la estrategia.</p>	Estratégica	Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (SCD)	Departamento de Operaciones relativas a los Programas (PO), Dirección de Programas (PRG), Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones (DED/COO), Dirección del Jefe de Finanzas (CFO) y Dirección de Servicios de Gestión (MSD)	Alta	Febrero de 2027
2	Mejorar la coherencia y la interoperabilidad de las plataformas y procesos de planificación en todo el PMA, tanto dentro de la función de la cadena de suministro y la ejecución como con las esferas pertinentes de la Dirección de Programas.						
2.1	Establecer mecanismos conjuntos de planificación y coordinación entre la SCD y la Dirección de Programas a fin de determinar y explorar oportunidades para mejorar la coordinación y los vínculos, entre otras cosas centrándose en las compras locales y regionales, de conformidad con la política sobre las adquisiciones locales y regionales de alimentos.	La cadena de suministro del PMA se ha repositionado dentro de la estructura institucional del organismo para aumentar sus contribuciones programáticas y se ha beneficiado del establecimiento de una "cadena de suministro	Operacional	SCD	PO y PRG	Media	Diciembre de 2026

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Justificación	Tipo de recomendación	Responsabilidad (oficina responsable)	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	Elaborar y poner en práctica una hoja de ruta que asegure la interoperabilidad de las principales plataformas de la SCD y la Dirección de Programas, como el Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS) y el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), con el fin de armonizar los flujos de datos, reducir la carga de trabajo que conlleva la conciliación de los datos y garantizar un seguimiento integral de todos los procesos.	unificada" y la creación de una amplia variedad de herramientas y plataformas digitales que mejoran la eficiencia en función de los costos y la toma de decisiones. No obstante, estas disposiciones institucionales aún no se han integrado plenamente en los programas, y la variedad de procesos operativos existentes en la cadena de suministro unificada adolece de cierta fragmentación, al igual que las herramientas correspondientes.		Dirección de Tecnología (TEC)	SCD y PO	Media	Diciembre de 2026
3	Mejorar la coherencia externa para poner en práctica la visión de una cadena de suministro integrada para todo el sistema de las Naciones Unidas.						
3.1	Estudiar y prever las consecuencias organizativas que tendría para el PMA el establecimiento de una plataforma integrada de cadena de suministro y ejecución para todo el sistema de las Naciones Unidas, como componente clave de la nueva estrategia relativa a la cadena de suministro.	En el contexto de las reformas de la Iniciativa ONU80, será cada vez más prioritario para el PMA y para el sistema de las Naciones Unidas que el organismo mantenga su liderazgo en situaciones de emergencia e incremente la prestación de servicios logísticos conjuntos a la comunidad humanitaria internacional. Para poder mantener y reforzar su función de liderazgo en la prestación de apoyo logístico y servicios conjuntos a la comunidad humanitaria, el PMA deberá asegurarse de que sus sistemas jurídico y de gobernanza, así como otros sistemas, le permitan participar en la prestación de servicios conjuntos dentro del sistema más amplio de las	Estratégica	SCD	DED/COO, Oficina de Servicios Jurídicos, CFO, TEC y Departamento de Asociaciones e Innovación	Alta	Febrero de 2027

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Justificación	Tipo de recomendación	Responsabilidad (oficina responsable)	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
		Naciones Unidas. Para ello, tendrá que asegurar que la capacidad de su cadena de suministro no sea únicamente una ventaja comparativa interna, sino un elemento catalizador integrado que posibilite la consecución de logros colectivos en todo el sistema de las Naciones Unidas y en la comunidad humanitaria internacional.					
4	Reforzar la puesta en práctica de los mecanismos de ejecución en consonancia con la estrategia revisada relativa a la cadena de suministro y la ejecución, el Plan Estratégico del PMA y la Iniciativa ONU80.						
4.1	Realizar una evaluación exhaustiva del nivel de dotación de personal en toda la cadena de suministro para determinar los ajustes que introducir en la proporción relativa que ese personal debe representar respecto de la plantilla total del organismo, de forma acorde con las competencias previstas necesarias y teniendo en cuenta las reducciones presupuestarias y la reestructuración orgánica del PMA.	Además de la coherencia externa, en el contexto de las reformas de la Iniciativa ONU80, será cada vez más prioritario que el PMA mantenga su liderazgo en las situaciones de emergencia e incremente la prestación conjunta de servicios logísticos a la comunidad humanitaria internacional. El PMA y su función de la cadena de suministro y la ejecución deberían examinar los mecanismos de ejecución que respaldan el funcionamiento de las cadenas de suministro y la aplicación de las estrategias institucionales, como la infraestructura, la dotación de personal y los mecanismos de presentación de informes de la SCD, teniendo en cuenta el contexto y las prioridades cambiantes tanto del PMA como del sistema de las Naciones Unidas.		Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal	SCD y Dirección de Recursos Humanos	Alta	Febrero de 2027

N.º	Recomendaciones y subrecomendaciones	Justificación	Tipo de recomendación	Responsabilidad (oficina responsable)	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.2	Elaborar un marco normalizado de seguimiento de las realizaciones, a partir del registro estratégico disponible de indicadores clave de las realizaciones y de los indicadores del Marco de resultados institucionales, para ayudar a aumentar la visibilidad de los logros del PMA en el ámbito de la cadena de suministro y la ejecución.	Los indicadores clave de las realizaciones y los mecanismos de presentación de informes actuales no permiten medir la contribución ni el impacto de la función de la cadena de suministro y la ejecución del PMA a nivel de los países ni en lo relativo a las realizaciones institucionales, lo que limita la visibilidad de la cadena de suministro y de su posicionamiento estratégico dentro de la comunidad humanitaria internacional en general.		SCD	Servicio de Seguimiento de Programas y Presentación de Informes, CFO	Media	Febrero de 2027

Lista de siglas

APP	Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones
CFO	Dirección del Jefe de Finanzas
DED/COO	Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
MSD	Dirección de Servicios de Gestión
OEV	Oficina de Evaluación
PEP	plan estratégico para el país
SCD	Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución
TEC	Dirección de Tecnología
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas