

## ANEXO IV-B: INFORME SOBRE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

En 2015, la Junta Ejecutiva del PMA aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) y el Fondo General para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental. Desde entonces, ha recurrido a estas iniciativas para fortalecer sus sistemas y su fuerza de trabajo y mejorar los servicios que presta a las personas aquejadas de inseguridad alimentaria.

1. En el presente anexo se describen los avances logrados durante el año en las 12 iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes en 2025<sup>1</sup>. Se lograron avances considerables en diversas iniciativas encaminadas a optimizar y mejorar la eficiencia y la eficacia institucionales.
2. En el cuadro 1 se presenta una lista completa de todas las iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes en 2025, especificando el presupuesto acumulado desde el inicio de su aplicación, junto con un desglose del presupuesto disponible y el gasto en 2025. El monto total de gastos efectivos en todas las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2025 —incluidos los compromisos que seguían pendientes a final de año— se situó en 55,4 millones de dólares EE. UU. Solo cinco iniciativas vigentes en 2025 proseguirán sus actividades en 2026, con arreglo a sus calendarios aprobados; las otras siete iniciativas alcanzaron sus objetivos en el año objeto del informe y se irán retirando progresivamente una vez se liquiden los compromisos que seguían pendientes al final de 2025. La supervisión más intensa de los resultados financieros de las iniciativas permitió reducir considerablemente el porcentaje de saldos no utilizado en 2025 en comparación con años anteriores, tal como se muestra en la figura 1.

**Cuadro 1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental: comparativa de los gastos y los presupuestos aprobados de 2025 y montos acumulados (millones de dólares)\***

Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Año de inicio	Presupuesto total desde el comienzo de la iniciativa hasta el final de 2025	Gastos acumulados antes de 2025	Utilización en 2025**	Saldo de cierre en 2025
<a href="#">Adopción de normas IPSAS</a>	2025	2,91	–	2,14	0,77
<a href="#">Integración digital y modernización</a>	2025	7,77	–	5,77	2,00
<a href="#">Deber de cuidado e inclusión</a>	2025	3,15	–	2,25	0,90
<a href="#">Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas</a>	2025	2,06	–	1,43	0,63
<a href="#">Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad</a>	2024	26,67	12,24	9,81	4,62

<sup>1</sup> El presente anexo se centra en los avances logrados en 2025; los avances de años anteriores en las iniciativas institucionales de importancia fundamental emprendidas antes de 2025 pueden encontrarse en el [Anexo IV-B del Informe Anual de las Realizaciones de 2023](#) y el [Anexo IV-B del Informe Anual de las Realizaciones de 2024](#).

Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Año de inicio	Presupuesto total desde el comienzo de la iniciativa hasta el final de 2025	Gastos acumulados antes de 2025	Utilización en 2025**	Saldo de cierre en 2025
<a href="#">Optimización de los procesos institucionales</a>	2024	21,03	11,04	9,99	-
<a href="#">Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación</a>	2024	7,92	5,95	1,88	0,09
<a href="#">Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)***</a>	2023	6,25	4,55	0,21	1,49
<a href="#">Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia</a>	2023	13,41	10,84	2,57	-
<a href="#">Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (MRI)</a>	2022	29,01	26,57	2,44	-
<a href="#">Inversión en el personal del PMA</a>	2022	79,31	68,63	10,29	0,39
<a href="#">Fondo de indemnización por cese en el servicio</a>	2021	10,00	2,75	6,67	0,58
<b>Total</b>		<b>209,49</b>	<b>142,57</b>	<b>55,45</b>	<b>11,47****</b>

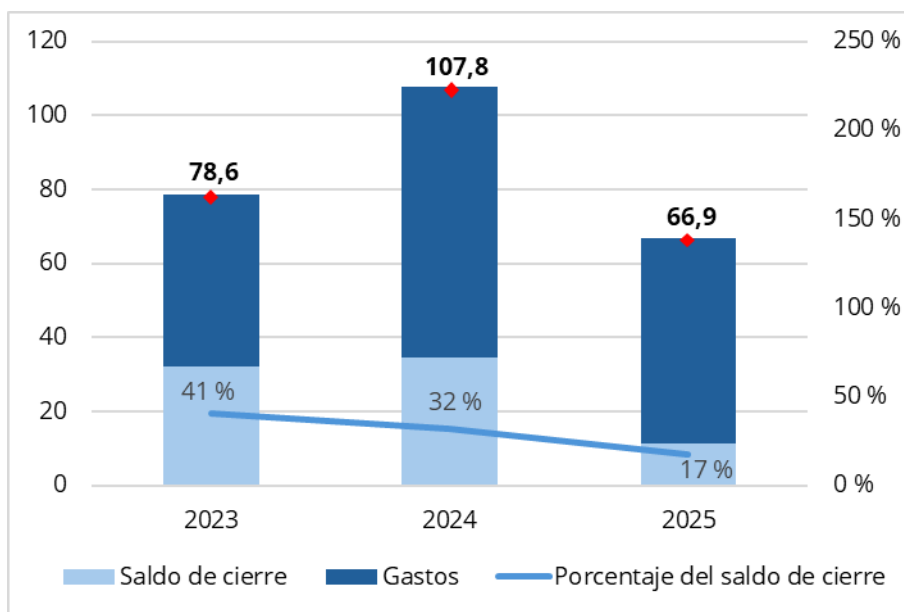
\* Las iniciativas están ordenadas según su año de inicio, de más reciente a más antigua. La iniciativa de "Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad" comenzó en 2024 y continuará en 2026. A partir de la iniciativa de "Optimización de los procesos institucionales", se trata de iniciativas que estaba previsto que concluyeran en 2025.

\*\* Las cifras efectivas incluyen los montos de los compromisos pendientes a final de año.

\*\*\* En diciembre de 2025, el Comité de Presupuesto Global aprobó una prórroga limitada de la iniciativa COSMOS en 2026 y el arrastre de 0,5 millones de dólares que deberán utilizarse antes de que acabe el primer semestre de 2026 para ultimar los productos entregables aún pendientes; el resto del saldo de 2025 se devolvió a las reservas institucionales.

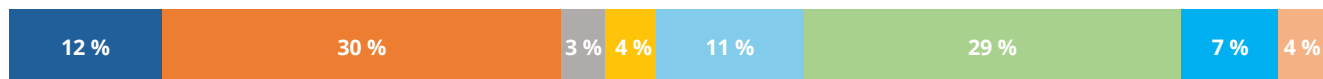
\*\*\*\* En consonancia con la información financiera de 2025, y sin incluir los saldos no utilizados correspondientes a compromisos de años anteriores.

**Figura 1: Totales de los presupuestos anuales, los gastos y los saldos de cierre a final de año de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, 2023-2025 (millones de dólares)**



3. Las actividades de las iniciativas institucionales de importancia fundamental y sus respectivos presupuestos se vincularon con uno o más resultados de gestión. La figura 2 muestra la distribución porcentual del presupuesto total previsto para las iniciativas entre los siete resultados de gestión.

**Figura 2: Porcentaje de utilización del presupuesto total de las iniciativas institucionales de importancia fundamental por resultado de gestión**

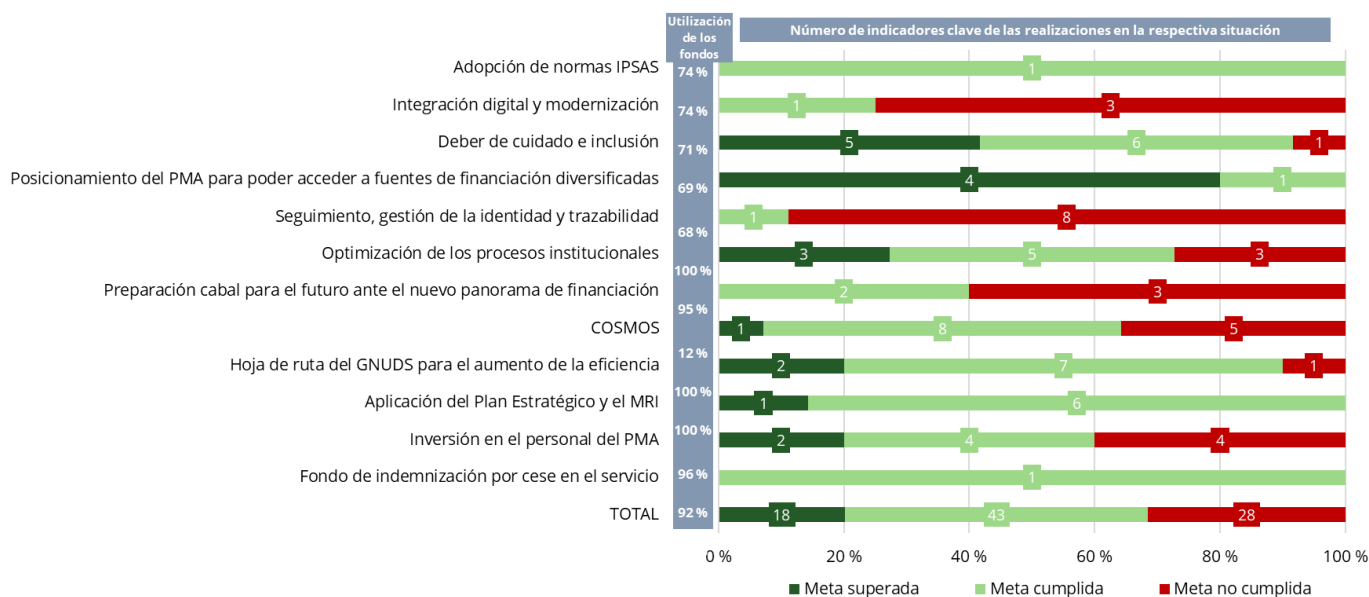


- 1 - Eficacia en las situaciones de emergencia
- 2 - Gestión del personal
- 3 - Establecimiento de asociaciones eficaces
- 4 - Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero
- 5 - Datos empíricos y aprendizaje
- 6 - Aprovechamiento de la tecnología
- 7 - Aprovechamiento de la innovación
- Actividades no vinculadas directamente con un resultado de gestión

4. En la figura 3 se muestran los resultados generales de las iniciativas en cuanto al logro de sus objetivos específicos, medidos en función de los indicadores clave de las realizaciones (ICR) que tienen asignados. Según lo notificado, se alcanzaron o superaron las metas del 69 % de los 89 ICR, mientras que las metas del 31 % no se alcanzaron conforme a la metodología de evaluación de los ICR<sup>2</sup>. En las respectivas secciones del presente informe para cada iniciativa institucional de importancia fundamental se proporciona una lista completa de los ICR conexos, con sus metas, los valores a final de año y las notas explicativas pertinentes.

<sup>2</sup> Las realizaciones en cada ICR se miden utilizando un enfoque de tres magnitudes en el que a cada resultado de ICR se le asigna una calificación que indica si se *supera* la meta anual (cuando el valor del indicador está al menos un 2,5 % por encima de la meta); se *cumple* (cuando el valor está dentro de una desviación del 2,5 % respecto de la meta), o no se cumple (cuando el valor está más de un 2,5 % por debajo de la meta).

**Figura 3: Situación de los indicadores clave de las realizaciones relativos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental y utilización de los fondos en 2025**



**Enlaces a la información actualizada sobre los resultados de cada iniciativa institucional de importancia fundamental en 2025:**

1. [Adopción de normas IPSAS](#)
2. [Integración digital y modernización](#)
3. [Deber de cuidado e inclusión](#)
4. [Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas](#)
5. [Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad](#)
6. [Optimización de los procesos institucionales](#)
7. [Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación](#)
8. [Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países \(COSMOS\)](#)
9. [Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible \(GNUDS\) para el aumento de la eficiencia](#)
10. [Ejecución del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales](#)
11. [Inversión en el personal del PMA](#)
12. [Fondo de indemnización por cese en el servicio](#)

### 1. Adopción de normas IPSAS (2025-2026)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Directora Ejecutiva <b>Dirección:</b> Jefe de Finanzas						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	<b>Establecimiento de asociaciones eficaces</b>	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	<b>Datos empíricos y aprendizaje</b>	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Resumen general

- El PMA elabora sus estados financieros comprobados de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). En la actualidad hay seis nuevas normas publicadas por la Junta de las IPSAS que son de adopción obligatoria por parte del PMA con arreglo a sus respectivas fechas de entrada en vigor: las normas 43 a 46 de las IPSAS entraron en vigor en 2025 y las normas 47 y 48 lo harán en 2026<sup>3</sup>. Puesto que el PMA debe aplicar estas normas necesariamente, si no lo hiciera estaría incumpliendo las IPSAS y, por lo tanto, recibiría una opinión de auditoría con reservas, lo cual representaría un riesgo grave. El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es garantizar la plena aplicación de las normas 43 a 46 de las IPSAS en los estados financieros comprobados de 2025 y de las normas 47 y 48 en los de 2026.
- La aplicación es de carácter interfuncional y afecta directamente a los procesos y sistemas que apoyan las actividades operacionales del PMA ejecutadas en las oficinas en los países y regionales y las actividades institucionales de las funciones de la Sede. Determinadas oficinas en los países están implementando los cambios mediante proyectos piloto. Todas las oficinas en los países y regionales y las funciones de la Sede tienen la obligación de cumplir las normas 43 a 46 de las IPSAS desde finales de 2025 y las normas 47 y 48 para finales de 2026.

#### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025 y 2026	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Análisis de las normas 43 a 46 de las IPSAS y aplicación plena en los estados financieros comprobados de 2025	2,91	2,14	0,77
2. Análisis de las normas 47 y 48 de las IPSAS y aplicación plena en los estados financieros comprobados de 2026	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2,91</b>	<b>2,14</b>	<b>0,77</b>

#### Principales logros por producto entregable

- En 2025, el PMA avanzó de forma sustancial en todas las líneas de trabajo de aplicación de las normas de las IPSAS. En conexión con la norma 43 de las IPSAS, se adoptaron importantes medidas para analizar y clasificar todos los acuerdos de arrendamiento, entre ellos los relativos

<sup>3</sup> Norma 43 de las IPSAS, sobre arrendamientos; norma 44, sobre activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas; norma 45, sobre propiedades, planta y equipo; norma 46, sobre medición; norma 47, aplicable a la medición y el reconocimiento de los ingresos en virtud de acuerdos con donantes y por prestación de servicios, y norma 48, aplicable a los gastos por transferencias en relación con los asociados cooperantes, las organizaciones no gubernamentales y los asociados gubernamentales.

a locales, almacenes, fletes aéreos, servicios de transporte marítimo, flotas de vehículos y otros contratos de prestación de servicios. Se concluyó la recopilación de datos de las oficinas en los países y la Sede, respaldada por medidas de garantía de la calidad para asegurar la coherencia y la exactitud de los datos. Se avanzó en la interconexión entre la plataforma Archibus de gestión de las instalaciones del PMA a escala institucional y el sistema WINGS de planificación de los recursos institucionales, y se concluyó la actualización de las bases de datos. Se avanzó asimismo en el desarrollo de los módulos de gestión de instalaciones en la plataforma institucional. En preparación para cumplir los requisitos relativos a las normas de las IPSAS en 2025, se creó una herramienta provisional para calcular los subarrendamientos, cuya integración total en los sistemas está prevista para 2026. Se publicaron políticas contables actualizadas; se impartieron sesiones de capacitación en las oficinas en los países y la Sede, y se brindaron orientaciones para facilitar la modificación prevista de los elementos de los sistemas de planificación institucional del PMA relacionados con las adquisiciones. Durante todo el año se siguió trabajando en el procesamiento de los saldos iniciales, los asientos contables del año en curso y los ajustes de fin de año, de cara a su inclusión en los estados financieros de 2025 y la auditoría externa.

8. En relación con las normas 44, 45 y 46 de las IPSAS, el trabajo incluyó el desarrollo de una base de datos y el análisis de los activos del patrimonio histórico —entre ellos los activos de importancia cultural o histórica en manos del PMA— y de la información sobre el valor razonable aplicada a las existencias y los instrumentos financieros. Se llevaron a cabo los análisis técnicos y la revisión de las políticas contables conexas del PMA, que fueron avalados por el Jefe de Finanzas y transmitidos a los auditores externos. Estas normas se consideran plenamente adoptadas.
9. Aunque la aplicación de las normas 47 y 48 de las IPSAS constituye el elemento principal del producto entregable 2 en 2026, el producto entregable 1 abarcó una parte del trabajo preparatorio realizado en 2025 para posibilitar la adopción oportuna y efectiva de dichas normas en 2026. Se elaboraron y aplicaron criterios de análisis de la norma 47 para distinguir los acuerdos vinculantes de los no vinculantes en la cartera de contribuciones. Se prepararon análisis de los flujos de costos de los acuerdos vinculantes, y se llevó a cabo un examen del ciclo de vida completo de las contribuciones —desde el registro de las donaciones hasta la programación y la elaboración de informes—, que se analizó con los auditores externos. En el caso de la norma 48, se ultimó el modelo contable de los gastos por transferencias y, a raíz de una consulta efectuada por los auditores internos, se analizó un escenario concreto en el que un Gobierno actúa como asociado cooperante; la evaluación resultante y el tratamiento recomendado se examinaron junto con los auditores externos.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025 (y calificación)	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Análisis de las IPSAS 43 a 46 y aplicación plena en los estados financieros comprobados de 2025</b>				
1	Número de nuevas IPSAS analizadas y adoptadas	4	4 (meta cumplida)	

## 2. Integración digital y modernización (2025-2026)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Entorno Laboral y Gestión <b>Dirección:</b> Tecnología						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	<b>Aprovechamiento de la tecnología</b>	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

- El objetivo principal de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es modernizar e integrar la infraestructura digital y de tecnología de la información (TI) del PMA para mejorar su eficiencia operacional y adecuarla a sus fines estratégicos. Esta labor exhaustiva se centra en actualizar los sistemas de planificación de los recursos institucionales, integrar los sistemas de nómina, desarrollar la arquitectura de datos e integrar la inteligencia artificial (IA) en los sistemas del PMA.
- Al PMA le resulta esencial actualizar la planificación de los recursos institucionales para evitar la obsolescencia de su actual programa SAP en 2027. Con la actualización propuesta se mitigan varios riesgos institucionales, ya que se garantiza que los sistemas de gestión financiera estén actualizados y sean seguros y de escala adaptable, evitando así la pérdida de funciones operativas esenciales. Se establecerá la arquitectura institucional de TI deseada para el futuro, en la que se establecerá una correspondencia entre los procesos operativos y la tecnología necesaria, además de desarrollar marcos sólidos de gobernanza de los datos y la IA con el fin de adecuar la gestión de datos a los entornos en los que opera el PMA. El componente de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativo a la hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina tiene por objeto integrar los tres sistemas de nómina que utiliza actualmente el PMA en un único sistema. Una vez ultimada la estrategia del PMA sobre IA, se iniciará la labor de desarrollo e implantación de una plataforma de datos moderna con capacidades esenciales de IA, centrando la labor en el uso de los datos y la IA para ampliar y transformar las operaciones realizadas tanto para los empleados del PMA como para los asociados.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Actualización de la planificación de los recursos institucionales	4,80	3,56	1,24
2. Arquitectura de datos	0,90	0,74	0,16
3. Unificación de los sistemas de nómina	0,25	0,25	-
4. Inteligencia artificial	1,82	1,22	0,60
<b>Total</b>	<b>7,77</b>	<b>5,77</b>	<b>2,00</b>

## Principales logros por producto entregable

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

12. El PMA logró avances sustanciales en la actualización de su sistema de planificación y gestión de los recursos institucionales, lo que representó un paso importante en la modernización de su principal plataforma operacional. Tras un proceso de selección exhaustivo, la ejecución del proyecto comenzó oficialmente en julio de 2025. Durante el resto del año, el Departamento del Entorno Laboral y la Gestión colaboró intensamente con la Sede, las oficinas de los directores regionales y las oficinas en los países para aumentar la concienciación y preparar a los empleados para los futuros cambios. Se estableció un entorno de prueba específico, que permitió comenzar el trabajo de validación. Se realizaron importantes trabajos de base, entre ellos la actualización de procesos operativos, la adaptación de componentes del sistema al entorno actualizado y una limpieza sistemática de datos para reducir el volumen de información que es preciso migrar. El PMA también emprendió actividades estructuradas de preparación, como talleres sobre evaluación del impacto, y la elaboración de planes exhaustivos de capacitación y puesta a prueba.

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

13. El PMA avanzó en su iniciativa de arquitectura de datos institucional al establecer un marco unificado que refuerza la coherencia de las prácticas en materia de datos en todo el organismo. Se ultimó un plan de trabajo; se declararon las necesidades, y el mapa actualizado de esferas temáticas de los datos se adecuó a las normas del PMA sobre metadatos. El marco se aplicó a las principales iniciativas institucionales y sirvió de base para establecer la arquitectura de la plataforma de datos moderna y la solución institucional de desduplicación, cuyos diseños fueron aprobados en ambos casos. Asimismo, el PMA definió la futura arquitectura oficial de gestión e integración de datos, y avanzó en su trabajo sobre gestión de datos maestros mediante un proyecto piloto basado en datos de ubicaciones. Se aprobó la producción de la plataforma de datos moderna, que ahora apoya iniciativas prioritarias que se espera generen importantes aumentos de eficiencia —entre ellas la desduplicación de empresas, la simplificación de los datos identificativos y la contribución a las actividades de reforma de la Iniciativa ONU80—.

### **Producto entregable 3: Unificación de los sistemas de nómina**

14. El WFP completó la fase de exploración inicial para la futura solución de nómina unificada. El trabajo incluyó consultar a otras entidades de las Naciones Unidas, a fin de conocer sus enfoques con respecto a las nóminas, y examinar los sistemas que el PMA utiliza en la Sede y en las oficinas en los países. A raíz de esta evaluación, se indicaron tres opciones de las que hacer un análisis pormenorizado. A continuación se llevó a cabo un estudio de viabilidad estructurado para evaluar las ventajas y riesgos de cada opción en lo relativo a su puesta en práctica y su sostenibilidad a largo plazo. Según el estudio, lo más recomendable para el PMA, por ser el camino más viable, era adoptar un enfoque basado en el sistema SAP. A principios de 2026 se presentó al personal directivo superior un resumen en el que se describía a grandes rasgos el proceso de examen y se señalaban los costos indicativos y la opción recomendada; la propuesta fue aprobada, si bien se solicitó que se hiciera una evaluación más detallada de los costos y beneficios para respaldar la decisión de inversión, teniendo en cuenta las posibles sinergias con las reformas más amplias de las Naciones Unidas.

### **Producto entregable 4: Inteligencia artificial**

15. El fin de este producto entregable es apoyar la ampliación de escala de los proyectos piloto internos en materia de IA para convertirlos en soluciones globales. Se presentaron en total 21 iniciativas del conjunto del PMA, de las cuales 7 se recomendó financiar dentro de la iniciativa institucional de importancia fundamental. Dichas iniciativas van encaminadas a reforzar la

integridad en la gestión de la información relativa a los beneficiarios, mejorar el análisis de la seguridad alimentaria y facilitar las decisiones en materia de alerta temprana y sobre las operaciones. Algunos logros obtenidos hasta la fecha son los avances en la detección automatizada de registros duplicados de los beneficiarios, así como el desarrollo de prototipos que extraen y resumen la información sobre la seguridad alimentaria procedente de diversas fuentes, de herramientas que apoyan el análisis de mercados y precios, y de modelos que optimizan las actividades de adquisición y preposicionamiento. Se siguió trabajando en el pronóstico del rendimiento de los cultivos, la detección de irregularidades en la prestación de la asistencia y el reconocimiento por satélite de las infraestructuras dañadas y los asentamientos temporales, ámbitos para los que actualmente hay varias soluciones en fase de prueba o aplicación temprana.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales</b>				
1	Tasa de adopción por parte de los usuarios en los seis meses siguientes a la implementación	n. a.	n. a.	La medición se hará una vez concluida la implementación en 2026.
2	Reducción del tiempo medio de tramitación en los procesos operativos esenciales	n. a.	n. a.	
3	Puntuación media de satisfacción de los usuarios el primer año desde la implementación	n. a.	n. a.	
<b>Producto entregable 2: Arquitectura de datos</b>				
4	Número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI utilizando herramientas de programación simplificadas que cumplen los criterios definidos para la arquitectura tecnológica institucional	5	1 <i>(meta no cumplida)</i>	En consonancia con el plan quinquenal de transformación digital, algunas iniciativas se reprogramaron para que comenzaran en 2026.
5	Número de nuevas soluciones de TI en las que se utiliza la nueva arquitectura de datos o la plataforma de datos moderna	10	10 <i>(meta cumplida)</i>	
<b>Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina</b>				
6	Ultimación de la hoja de ruta sobre el plan de integración de los sistemas de nómina	100 %	95 % <i>(meta no cumplida)</i>	La ultimación de la hoja de ruta está pendiente de aprobación por parte del comité directivo.
<b>Producto entregable 4: Inteligencia artificial</b>				
7	Porcentaje de proyectos piloto de utilización de la inteligencia artificial cuya escala se ha ampliado para convertirlos en soluciones globales	25 %	14 % <i>(meta no cumplida)</i>	Uno de los siete proyectos piloto pasó a la categoría de solución global en 2025.

### 3. Deber de cuidado e inclusión (2025-2026)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Entorno Laboral y Gestión						
	<b>Dirección:</b> Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	<b>Gestión del personal</b>	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Resumen general

16. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene como objetivo reafirmar el deber de cuidado del PMA para mitigar los riesgos a los que se enfrentan los empleados y sus familiares. Con ella se fortalece la capacidad del Programa para seguir siendo eficaz en entornos de alto riesgo, manteniendo al mismo tiempo los niveles de bienestar, protección y seguridad. La complejidad del entorno operacional obliga al PMA a adaptarse y a abordar amplios riesgos. La inversión de la iniciativa se centra en la seguridad de los empleados, la transferencia de riesgos al Programa y el aumento de la rendición de cuentas. Al invertir en salud y seguridad en el trabajo, el PMA se propone crear un entorno laboral más seguro y productivo y, de este modo, minimizar las lesiones relacionadas con el trabajo y fomentar una fuerza de trabajo ágil.

#### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo	2,05	1,26	0,79
2. Inclusión y respeto de la dignidad	1,10	0,99	0,11
<b>Total</b>	<b>3,15</b>	<b>2,25</b>	<b>0,90</b>

#### Principales logros por producto entregable

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

17. La capacidad en materia de seguridad y salud en el trabajo se fortaleció mediante evaluaciones realizadas en 31 lugares de seis países, complementadas por exámenes de otros diez lugares del Caribe. Se elaboraron una política revisada de seguridad y salud en el trabajo y un marco actualizado para la rendición de cuentas, de conformidad con los compromisos relativos al deber de cuidado y la evolución de la estructura orgánica de la Sede mundial. Para reforzar las competencias especializadas sobre el terreno, se impartió capacitación acreditada por el Instituto de Seguridad y Salud Ocupacional en español, francés e inglés, que permitió a 38 agentes de coordinación mejorar sus actividades de gestión de riesgos y apoyar la aplicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo del PMA. Asimismo, la iniciativa facilitó la aplicación de las recomendaciones de seguridad prioritarias en Etiopía, Kenya y el Chad, basándose en los hallazgos de evaluaciones anteriores.

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

18. El PMA prosiguió la transformación digital de sus sistemas y procesos de seguridad mediante una amplia colaboración interna, en virtud de la cual más de 300 empleados del terreno

contribuyeron a la elaboración de un plan modernizado. Se diseñaron nuevas soluciones digitales para reforzar el seguimiento de la seguridad de los empleados, agilizar los procesos de observancia, aumentar la capacidad de análisis y mejorar la gestión de los conocimientos, entre otras cosas mediante la introducción de herramientas de análisis y orientación inicial apoyadas por la IA. Se concluyó el desarrollo técnico de varios productos clave: una solución digital de seguimiento para casas de huéspedes gestionadas por el PMA está lista para utilizar tras la ultimación de los requisitos del sistema; la facturación automatizada para huéspedes no pertenecientes al PMA está plenamente operativa en dicha solución, lo que mejora la eficiencia y la rendición de cuentas; por último, falta poco para poner al día la herramienta de análisis de las condiciones de vida usada para las casas de huéspedes, en la que está programado introducir instrumentos de visualización automatizada para principios de 2026.

19. También prosiguieron los avances relativos a la integración de la inclusión en todas las operaciones del PMA. El apoyo de la iniciativa institucional de importancia fundamental permitió al equipo mundial de inclusión impartir capacitación a medida, asesorar sobre ajustes razonables y mantener las competencias especializadas necesarias para atender los compromisos del conjunto del organismo. Esta labor se plasmó en la ultimación y la aprobación formal de una nueva estrategia del PMA en materia de inclusión, que representa un paso significativo en el logro de lugares de trabajo más inclusivos y accesibles en todo el organismo.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo</b>				
1	Número de evaluaciones de los riesgos relativos a la salud y la seguridad en el trabajo realizadas sobre el terreno	15	31 <i>(meta superada)</i>	
2	Número de días para preparar y llevar a cabo un recuento del personal	2	2 <i>(meta cumplida)</i>	
3	Porcentaje de oficinas en los países que respetan plenamente los procesos relativos a los indicadores clave de las realizaciones y la herramienta para garantizar el cumplimiento del Marco de rendición de cuentas (seguridad)	70 %	77 % <i>(meta superada)</i>	
4	Análisis de las capacidades – tasa de satisfacción de los usuarios de iniciativas de automatización a través de la IA (seguridad)	70 %	80 % <i>(meta superada)</i>	El nombre de “Automatización de los informes recurrentes” del ICR se ha revisado para reflejar mejor la repercusión.
5	Gestión de los conocimientos – número medio de veces (al trimestre) que cada usuario (profesional de seguridad) de la Dirección de Seguridad accede al manual de seguridad	5	7,6 <i>(meta superada)</i>	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
6	Promedio de días necesarios para completar las solicitudes de prestaciones del plan de indemnizaciones y las solicitudes de ajustes razonables	15	15 (meta cumplida)	
7	Número de días para completar las solicitudes de prestaciones de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	10	10 (meta cumplida)	
8	Número de días en promedio para reflejar los cambios de política en el Manual de recursos humanos	≤60	30 (meta superada)	
9	Ultimación de la integración de sistemas	1	1 (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad</b>				
10	Ultimación, aprobación y aplicación de la estrategia del PMA en materia de inclusión	1	1 (meta cumplida)	
11	Porcentaje de empleados que se autoclasifican dentro de categorías de diversidad (consegimiento e informes trimestrales de los datos)	25 %	25 % (meta cumplida)	
12	Número de iniciativas de cultura organizacional apoyadas a través de la capacitación, la facilitación y la coordinación	50	36 (meta no cumplida)	Las iniciativas llevadas a cabo en 2025 se centraron en actividades de cultura organizacional de alto valor destinadas a todo el organismo, que requirieron una intensa colaboración, facilitación a medida y una coordinación continua para mantener un gran impacto cualitativo.

#### 4. Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas (2025-2027)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Asociaciones e Innovación						
	<b>Dirección:</b> Asociaciones Públicas						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	<b>Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero</b>	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Resumen general

20. Esta iniciativa ayuda a las oficinas en los países a diversificar sus fuentes de financiación al mejorar su capacidad para descubrir y entablar nuevas asociaciones. A través de ella se presta apoyo directo para elaborar planes de dotación de recursos y propuestas de valor de alta calidad. Mediante una plataforma específica se pone en contacto a las oficinas en los países con asociados potenciales. Se proporciona material informativo de alta calidad para posicionar al PMA como entidad destacada en ámbitos como la preparación ante fenómenos climáticos o el fomento de la protección social. Mientras expertos en comunicación elaboran publicaciones basadas en datos empíricos destinadas a la divulgación, los riesgos para la reputación se gestionan aplicando procesos de diligencia debida a los nuevos asociados. La iniciativa también permite ampliar la labor de cartografía de los donantes y asociados, abordar los obstáculos a la colaboración con asociados diversos y brindar capacitación y orientación al personal que trabaja sobre el terreno.

#### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Identificación, captación y obtención de fondos de asociados nuevos y diversos	1,36	0,96	0,40
2. Posicionamiento del PMA como asociado preferente para oportunidades de financiación diversas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países	0,50	0,36	0,14
3. Capacidad de las oficinas en los países para entablar nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos	0,20	0,11	0,09
<b>Total</b>	<b>2,06</b>	<b>1,43</b>	<b>0,63</b>

#### Principales logros por producto entregable

##### **Producto entregable 1: Identificación, captación y obtención de fondos de asociados nuevos y diversos**

21. En 2025, el PMA adoptó sus primeras orientaciones de nivel institucional sobre el acceso a financiación climática y elaboró herramientas complementarias para fortalecer la capacidad de las oficinas en los países. El apoyo sobre el terreno se amplió recurriendo a un especialista regional en financiación climática, y se presentaron tres propuestas por un total de 52 millones

de dólares para financiar a través del Proceso de Roma<sup>4</sup>; se aprobaron dos propuestas —valoradas en 34 millones de dólares— y se están llevando a cabo actividades para acceder al mecanismo de financiación conexo. El PMA también ayudó a Sudán del Sur a presentar su primera propuesta al Fondo Verde para el Clima, para un proyecto por valor de 50 millones de dólares que fue aprobado en octubre. La cartera de propuestas de inversión en iniciativas relacionadas con el clima y la resiliencia creció hasta superar las 60 notas de exposición de conceptos y alcanzó una cuantía total de en torno a 1.800 millones de dólares. Otros logros fueron la elaboración de 13 nuevas propuestas por parte de 11 oficinas en los países, la labor de cartografía de los donantes, el despliegue de personal especializado para reforzar la movilización de recursos y la impartición de un curso de capacitación de ocho semanas sobre diversificación de fondos para más de 50 empleados sobre el terreno, en colaboración con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas.

***Producto entregable 2: Posicionamiento del PMA como asociado preferente en oportunidades de financiación diversificadas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países***

22. Las campañas y productos de comunicación emblemáticos mejoraron considerablemente la visibilidad del PMA gracias a la narración de historias basadas en datos, las asociaciones de amplio alcance con medios de comunicación y la interacción con personalidades influyentes a escala mundial de confianza, que obtuvieron millones de visualizaciones en todas las regiones y reforzaron la posición de WFP como asociado preferente. La colaboración con las oficinas en los países y regionales permitió elaborar planes de comunicación a medida y emprender 12 iniciativas centradas en la narración de historias, la interacción con personalidades influyentes, la visibilidad y el fortalecimiento de las capacidades. Las comunicaciones regionales de alto nivel, que incluyeron reportajes televisivos, productos interactivos basados en la web y asociaciones con figuras públicas muy conocidas, reforzaron aún más la credibilidad del PMA ante Gobiernos, donantes y públicos más amplios. La sostenibilidad una vez concluya la iniciativa institucional de importancia fundamental se está garantizando mediante el desarrollo de productos digitales de escala adaptable, materiales de comunicación reutilizables, relaciones a largo plazo basadas en medios de comunicación y la integración de herramientas narrativas en las estrategias de captación de donantes, la movilización de fondos y las asociaciones.

***Producto entregable 3. Capacidad de las oficinas en los países para entablar nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos***

23. La capacidad en materia de financiación innovadora se fortaleció mediante la capacitación de más de 160 empleados en la Sede y en las oficinas regionales y oficinas en los países, con la que se amplió su comprensión de los instrumentos capaces de liberar nuevas fuentes de financiación. Por medio de apoyo técnico directo se promovieron transacciones de canje de deuda en varios países, entre ellas una conversión bilateral de 56 millones de dólares en Mozambique, a la vez que se exploraron nuevas oportunidades de cooperación Sur-Sur con los Gobiernos interesados. Las oficinas en los países recibieron orientación a medida para encontrar y priorizar soluciones financieras innovadoras con las que subsanar los déficits de financiación para los planes estratégicos en los países (PEP); de ello son ejemplo la elaboración de una estrategia específica para la Oficina del PMA en Rwanda y el asesoramiento prestado a los equipos del PMA en Bangladesh, el Congo, el Pakistán y Sri Lanka. También se lograron avances con respecto a la participación en asociaciones para la financiación combinada relacionadas con

---

<sup>4</sup> El Proceso de Roma es una asociación estratégica puesta en marcha por los Gobiernos de Italia y los Emiratos Árabes Unidos, cuyo objetivo es abordar la migración, promover el desarrollo y fomentar el crecimiento económico en África y el Mediterráneo.

el corredor de Lobito<sup>5</sup> y al diseño de instrumentos financieros para la distribución de riesgos y las cadenas de valor; en este contexto cabe citar el trabajo realizado sobre un mecanismo innovador para la alimentación escolar basada en productos locales en el Senegal.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Identificación, captación y obtención de fondos de asociados nuevos y diversos</b>				
1	Aumento porcentual del número de oficinas en los países que se han puesto en contacto con nuevos asociados o planeado nuevos tipos de asociación	25	60 (meta superada)	En 2025, 64 oficinas en los países crearon dos o más nuevas oportunidades de financiación al entablar contacto con nuevos asociados por un valor de al menos 0,5 millones de dólares, frente a una cifra de 40 oficinas en los países en 2024.
2	Aumento porcentual de las oficinas en los países que han diversificado sus fuentes de financiación	10	16 (meta superada)	En 2025, 36 oficinas en los países recibieron más del 10 % de sus contribuciones de nuevos donantes, frente a 31 oficinas en los países en 2024.
<b>Producto entregable 2: Posicionamiento del PMA como asociado preferente en oportunidades de financiación diversificadas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países</b>				
3	Número de iniciativas de comunicación emprendidas por el conjunto de las oficinas en los países para posibilitar el posicionamiento de cara a la financiación diversificada	10	12 (meta superada)	
<b>Producto entregable 3: Capacidad de las oficinas en los países para entablar nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos</b>				
4	Número de oficinas en los países que han recibido apoyo para el diseño o la realización de transacciones de financiación innovadora, como canjes de deuda, financiación combinada o bonos temáticos	12	13 (meta cumplida)	
5	Número de empleados de las oficinas en los países que han recibido capacitación o apoyo directo sobre herramientas y enfoques de financiación innovadora, como canjes de deuda, financiación combinada o bonos temáticos	30	161 (meta superada)	En 2025, 161 empleados recibieron capacitación sobre financiación innovadora a través del programa de diversificación de la financiación y un seminario web interno.

<sup>5</sup> El corredor de Lobito es una ruta logística ferroviaria que conecta el puerto angoleño de Lobito con las regiones ricas en minerales del cinturón del cobre de la República Democrática del Congo y Zambia.

### 5. Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad (2024-2026)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Operaciones relativas a los Programas						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	<b>Dirección:</b> Secretaría del Departamento de Operaciones relativas a los Programas						
	<b>Eficacia en las situaciones de emergencia</b>	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	<b>Datos empíricos y aprendizaje</b>	<b>Aprovechamiento de la tecnología</b>	Aprovechamiento de la innovación
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Resumen general

24. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental mejora la capacidad del PMA para prestar asistencia alimentaria ininterrumpida en condiciones de seguridad, y para rendir cuentas al respecto, mediante el fortalecimiento de sistemas y procesos clave para ofrecer visibilidad y garantías de principio a fin con respecto a las operaciones y la prestación de la asistencia. Se centra en tres esferas principales: seguimiento y mecanismos comunitarios de retroalimentación; digitalización de la gestión de la identidad y obtención de garantías mediante dicha gestión, y tecnología de escaneado para las cadenas de suministro y el desarrollo temprano de un sistema de seguimiento y rastreo. La iniciativa promueve la colaboración entre los distintos departamentos y niveles organizativos del PMA a la hora de crear un marco unificado de ofrecimiento de garantías.
25. La iniciativa, emprendida en 2024 y que en principio estaba previsto concluir en 2025, se ha prorrogado por un año sin costos adicionales en el Plan de Gestión para 2026-2028, para ayudar a que las herramientas se adopten correctamente en las operaciones del PMA. Durante la prórroga, la labor se centrará en ampliar las herramientas de seguimiento estandarizadas, aumentar la cobertura del seguimiento a distancia de los programas, reforzar el apoyo a las oficinas en los países de alto riesgo y mejorar la integración digital a fin de que las decisiones que se adopten estén fundamentadas y en ellas se tengan en cuenta los riesgos; todo ello se logrará, entre otras cosas, implantando el sistema integrado para tramitar los casos detectados a través de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y mediante el seguimiento de los procesos y la remisión de los asuntos a las instancias adecuadas dentro del personal directivo del PMA de cara a su resolución.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025*	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos	3,90	2,53	1,37
3. Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación	1,06	0,85	0,21
4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad, estandarización de los datos y tecnología de escaneado para la gestión de almacenes	3,87	3,72	0,15
6. Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países	5,60	2,71	2,89
<b>Total</b>	<b>14,43</b>	<b>9,81</b>	<b>4,62</b>

\* El producto entregable 2 se completó en 2024; los productos entregables originales 4 y 5 (“Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos” y “Tecnología de escaneado para la gestión automatizada de la recepción y el envío, y mejora de la gestión de almacenes”) se han fusionado en el producto entregable reformulado 4; el producto entregable 6 es nuevo.

### Principales logros por producto entregable

#### **Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos**

26. A finales de 2025, las 15 oficinas en los países de alto riesgo seleccionadas disponían de un sistema totalmente operativo de seguimiento a distancia de los programas dentro de un ecosistema estandarizado de gestión de la información, y lo habían integrado en sus carteras de medidas de seguimiento de múltiples niveles. La cobertura del seguimiento se amplió considerablemente, dado que se realizaron más de 50.000 entrevistas a beneficiarios y se incrementó en un 44 % el número de lugares abarcados; con ello se reforzó el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguimiento y se pudo mantener la supervisión en lugares con restricciones de acceso. La automatización de los flujos de datos y la actualización de los tableros de información sirvieron para mejorar el procesamiento y la visualización de los datos en tiempo real, mientras que la realización de las entrevistas a distancia permitió recopilar con más rapidez información útil en varias operaciones. Un examen de las lecciones aprendidas recopiladas confirmó que se había mejorado en cuanto a velocidad, eficiencia en función de los costos y detección de los riesgos de fraude; según los datos comunicados, algunas oficinas en los países registraron una reducción de entre el 20 % y el 30 % en sus costos de seguimiento. Se demostró una fuerte aceptación institucional, y más de 10 oficinas en los países asignaron recursos propios para mantener el seguimiento a distancia de los programas cuando concluyera la iniciativa institucional de importancia fundamental, lo cual significa que dicho seguimiento está superando la fase de proyecto y pasando a ser un componente institucionalizado de la arquitectura global de seguimiento del PMA.

#### **Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación**

27. Los sistemas de rendición de cuentas se reforzaron gracias al despliegue de un conjunto ampliado de herramientas de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, que incorpora las lecciones aprendidas sobre el terreno y procedimientos actualizados para poner en práctica las normas de ofrecimiento de garantías. Las oficinas en los países ahora cumplen el 80 % de los criterios de referencia relacionados con los mecanismos comunitarios de

retroalimentación, frente al 52 % en 2024, lo cual refleja la mayor claridad de los flujos de trabajo y la mayor solidez de los procesos. Veintiocho oficinas en los países utilizan el sistema estándar de mecanismos comunitarios de retroalimentación, casi el doble que en 2024, y 14 han introducido el sistema integrado de remisión de cuestiones a instancias superiores y tramitación de asuntos, que conecta datos procedentes de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y del seguimiento de los procesos. Con estos avances se han mejorado la supervisión, la tramitación de asuntos y la capacidad de respuesta a las comunidades afectadas en entornos operacionales diversos.

28. Las oficinas en los países recibieron además apoyo técnico a medida, que incluyó misiones a Etiopía, Kenya y Somalia, exámenes de los procedimientos operativos estándar y las prácticas de análisis de datos, y asistencia selectiva para los mecanismos comunitarios de retroalimentación interinstitucionales de ocho operaciones. En 2026, las lecciones extraídas de estas tareas se reunirán en una nota de orientación destinada a fortalecer las futuras actividades interinstitucionales relacionadas con los mecanismos comunitarios de retroalimentación.

#### **4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad, estandarización de los datos y tecnología de escaneado para la gestión de almacenes**

29. Se avanzó notablemente en el fortalecimiento de la arquitectura de seguimiento y rastreo del PMA de principio a fin, con un conjunto de soluciones digitales que mejoran la rendición de cuentas, la eficiencia operacional y la estandarización de los datos a lo largo de la cadena de suministro. Las nuevas herramientas ofrecen visibilidad en tiempo real sobre los movimientos de productos, informes estandarizados de los asociados cooperantes y registros más precisos en los almacenes, también en los entornos con baja conectividad a redes de TI, mientras que el rastreo de productos no alimentarios se amplió mediante soluciones de seguimiento específicas y plataformas de análisis mejoradas. Prosiguió la digitalización de los procesos de logística dentro de los países —tanto de las primeras fases (adquisición y envío) como de fases posteriores (logística, entrega en el “último tramo” y distribución)— mediante la adopción de listas de embalaje estandarizadas y del escaneado basado en códigos de barras o QR, gracias a lo cual se redujeron los errores manuales y se aceleró el proceso de verificación. Con la armonización de los procesos operativos y las estructuras de datos se mejoraron la interoperabilidad y la coherencia de los informes a escala mundial, mientras que los marcos de gobernanza actualizados reforzaron la observancia y sentaron las bases para adoptar de forma sostenida la trazabilidad digital en todas las operaciones del PMA.

#### **Producto entregable 6. Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países**

30. Se lograron avances sustanciales en la incorporación sistemática del marco global de ofrecimiento de garantías mediante actividades específicas de supervisión, asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades encaminadas a mejorar el ofrecimiento de garantías en todas las esferas funcionales. Se publicaron orientaciones institucionales para apoyar la integración del marco en todo el PMA; se actualizaron los procedimientos de las misiones de supervisión; se incorporaron indicadores sobre garantías en las evaluaciones del desempeño del personal directivo superior y, por medio de un equipo de tareas multifuncional específico, se reforzó la adopción de medidas complementarias. Los equipos regionales prestaron apoyo a las operaciones de alto riesgo mediante procesos de verificación, misiones de supervisión de la gestión y la integración de elementos de garantía en los exámenes rutinarios, además de avanzar en la implantación de herramientas digitales para el ofrecimiento de garantías, fortalecer los sistemas de seguimiento y de mecanismos comunitarios de retroalimentación, mejorar las garantías con respecto a la

selección de los beneficiarios y la cadena de suministro, y prestar apoyo para el fortalecimiento de las capacidades. En conjunto, esta labor sirvió para reforzar los controles internos, ampliar el uso de herramientas estandarizadas y mejorar la trazabilidad, la rendición de cuentas y la adopción de decisiones en las oficinas de los países teniendo en cuenta los riesgos.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos</b>				
1	Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y los efectos (seguimiento a distancia de los programas)	15	15 (meta cumplida)	Afganistán, Bangladesh, Burkina Faso, Camerún, Colombia, Egipto, Etiopía, Haití, Malí, Mozambique, Nigeria, República Árabe Siria, República Democrática del Congo, Uganda, Zimbabwe
<b>Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación</b>				
2	Porcentaje de las operaciones de alto riesgo en las que se han establecido los criterios de referencia para el ofrecimiento de garantías para la gestión de la identidad	85	80 (meta no cumplida)	Una tasa de cumplimiento del 80 % indica mejoras constantes impulsadas por las orientaciones estandarizadas, el apoyo selectivo y la implantación del sistema integrado de remisión de cuestiones y tramitación de asuntos. Se espera que la tasa de cumplimiento alcance el 85 % para finales de 2026.
<b>Producto entregable 4: Hoja de ruta sobre la trazabilidad, estandarización de los datos y tecnología de escaneado para la gestión de almacenes</b>				
3	Número de proveedores integrados en el flujo de información automatizado	20 % de los proveedores	1 proveedor dentro del proyecto piloto (meta no cumplida)	Se ha puesto en marcha un proyecto piloto de adquisiciones para automatizar la captación de datos, y se están evaluando tecnologías alternativas de escaneado para su fase piloto. También avanza la labor de cartografía de los datos y los flujos de procesos encaminada a racionalizar las operaciones de principio a fin.
4	Número de horas de trabajo ahorradas en la introducción de datos	Reducción del 30 %	n. a. (meta no cumplida)	
5	Tiempo necesario para identificar y localizar un producto a lo largo de toda la cadena de suministro***	Menos de 5 días	n. a. (meta no cumplida)	A la espera de hacer pruebas piloto de la tecnología de escaneado.
6	Número de procedimientos operativos estándar elaborados para incorporar la tecnología de escaneado	4	n. a. (meta no cumplida)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
7	Número de lugares de almacenamiento importantes que disponen de tecnología de seguimiento mejorada	30	n. a. (meta no cumplida)	
8	Optimización del espacio de almacenamiento****	20 % de la capacidad de almacenamiento	n. a. (meta no cumplida)	Prosigue la evaluación de los almacenes.
<b>Producto entregable 6: Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países</b>				
9	Porcentaje de oficinas en los países que cumplen las normas globales de garantía del PMA*****	100	71 (meta no cumplida)	Se está proporcionando apoyo selectivo a las oficinas en los países que cumplen parcialmente las normas globales de garantía para que puedan alcanzar el pleno cumplimiento en 2026.

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

\*\* Este ICR se refiere al ahorro de tiempo por tipo de documento durante un período de 3, 6 y 12 meses;

\*\*\* Anteriormente la localización de alimentos, por ejemplo, en el caso de retiradas de productos a causa de incidentes, tardaba entre 14 días y varios meses. Con la introducción de una meta de cinco días se pretende reducir este tiempo en aproximadamente un 90 %.

\*\*\*\* Calculada en función del porcentaje que represente el volumen de existencias con respecto a la capacidad de almacenamiento. El seguimiento se hace de cara a la medición del uso eficiente del espacio, para lo cual se establece una meta del porcentaje que deben representar las existencias con respecto a la capacidad total de almacenamiento.

Este ICR sustituye al ICR original, “Número de oficinas en países de alto riesgo que cumplen los objetivos de referencia del proyecto global de ofrecimiento de garantías en al menos el 80 % de sus transferencias de recursos no condicionadas”, ya que, desde que se estableció, el ofrecimiento de garantías se ha incorporado a todas las oficinas en los países. El nuevo ICR está plenamente armonizado con el indicador transversal sobre ofrecimiento de garantías del MRI, por lo que garantiza la coherencia a la hora de medir el cumplimiento de las normas globales de garantía por parte de las oficinas en los países y permite rastrear el desempeño en cuanto a ofrecimiento de garantías a nivel institucional.

## 6. Optimización de los procesos institucionales (2024-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones <b>Dirección:</b> Secretaría del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	<b>Aprovechamiento de la tecnología</b>	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

- Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene por objetivo mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos, reforzar los controles y reducir los riesgos gracias a la mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.
- A través de su principal producto entregable, se pretende mejorar la forma en que se solicitan y prestan los servicios relativos a las adquisiciones en el PMA. La iniciativa permite al Programa introducir una solución institucional para todas las fases del proceso de adquisición, de principio a fin, que responde a las necesidades actuales y podría ampliarse en el futuro. Los otros productos entregables se centran en racionalizar tanto el proceso para solicitar servicios de la cartera mundial como la tramitación de los documentos de viaje en su conjunto.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Optimización de las adquisiciones de principio a fin	8,79	8,79	–
2. Solución global de gestión de viajes	0,27	0,27	–
3. Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial	0,15	0,15	–
4. Actividades para facilitar la ejecución	0,78	0,78	–
<b>Total</b>	<b>9,99</b>	<b>9,99</b>	<b>–</b>

### Principales logros por producto entregable

#### **Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin**

- En 2025, se introdujo en todas las regiones una solución digital —SmartSourcing— que conecta datos de diferentes sistemas y permite a los equipos seguir todo el proceso de adquisición de principio a fin; más de 70 oficinas en los países utilizan ahora todos los módulos y 10 reciben apoyo específico para optimizar la adopción. La introducción se apoyó en un proceso estructurado de transferencia de conocimientos con el que la responsabilidad sobre el sistema se trasladó de proveedores externos a equipos internos del PMA. Durante el año se pensaron e incorporaron tres grandes mejoras en el plan global de introducción: funciones avanzadas de gestión de contratos, capacidades de planificación de las

adquisiciones por categorías<sup>6</sup> y funciones de gestión de la demanda y las solicitudes, con las que se reforzaron aún más la estandarización y la eficiencia de los procesos de adquisición.

**Producto entregable 2: Solución global de gestión de viajes**

34. El centro de viajes de la Sede mundial extendió su acción a todas las regiones en 2025 y ahora gestiona aproximadamente el 20 % de los trámites de viaje del personal de la Sede mundial; se han mejorado los plazos de tramitación y reforzado los controles internos. La solución de pagos “lodge card” (tarjeta del viajero), introducida plenamente para todos los viajes del personal de la Sede en diciembre de 2025, automatiza el pago de cargos por servicios de viajes y la labor de conciliación conexas y ya se utiliza en casi la mitad (en valor) de las transacciones de viajes mundiales del PMA. En conjunto, estos sistemas han reducido la carga de trabajo manual, posibilitado el pago automatizado a los proveedores y mejorado la precisión y la supervisión de los procesos de gestión de viajes del PMA.

**Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial**

35. El asistente virtual para la gestión de alojamientos de las Naciones Unidas se puso en marcha en diciembre de 2025 para un grupo limitado de usuarios, con arreglo a un enfoque de cambio por fases; está previsto introducir el acceso completo para todas las entidades de las Naciones Unidas —junto con funciones adicionales— a principios de 2026. Un asistente virtual, que funciona mediante la IA y está disponible en tres idiomas, respalda ahora tres servicios asesorando sobre las políticas y los procedimientos aplicables en determinadas tareas, como reservar, cancelar o modificar reservas.

**Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución**

36. El trabajo relativo a este producto entregable se dirigió principalmente a apoyar y coordinar la ejecución de las actividades de la iniciativa institucional de importancia fundamental, lo que permitió concluir las actividades con éxito en 2025. Dichas actividades consistieron en coordinar la ejecución definiendo unos hitos generales; determinar las interdependencias; remitir las cuestiones a las instancias adecuadas de cara a su resolución, y establecer un marco de resultados para medir la repercusión de las soluciones aplicadas.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones	
<b>Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin</b>				
1	Porcentaje de oficinas del PMA con acceso a los cinco principales tipos de análisis en materia de adquisiciones (gestión de gastos, ahorro de costos, ámbito de aplicación de los contratos, clasificación de los proveedores y gastos por categoría de actividades)	50	66 (meta superada)	La solución SmartSourcing funciona ahora en 5 regiones, y se utiliza en 72 de las 86 oficinas del PMA en los países.

<sup>6</sup> Las “categorías de adquisiciones” son conjuntos de bienes o servicios similares de todo el PMA que presentan necesidades comunes en cuanto a adquisiciones y pueden tener mercados de suministro mundiales o regionales.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
2	Porcentaje del gasto del PMA en adquisiciones cuyo proceso de contratación es visible para la función de adquisiciones a escala mundial, mediante el análisis de riesgos y cumplimiento a nivel mundial	60	63 (meta superada)	
3	Porcentaje de ahorro de costos logrado gracias a una mayor visibilidad de los gastos, el acceso a información sobre los mercados y la mejora de los procesos de incorporación de los proveedores	1,5	0,62 (meta no cumplida)	En 2025, se elaboró un enfoque unificado que se aplicó en 62 iniciativas, lo que permitió ahorros cuantificables por valor de 12,9 millones de dólares, equivalentes al 0,65 % de los gastos anuales.
4	Porcentaje del gasto total en adquisiciones del PMA realizado por las dependencias administrativas, y no por la función de adquisiciones, mediante un nuevo sistema de autoservicio en línea de fácil utilización	40	25 (meta no cumplida)	Se prevé que el porcentaje aumentará en 2026 gracias a la adopción progresiva de estos sistemas en las oficinas en los países.
5	Porcentaje de categorías de adquisiciones mundiales que se gestionan globalmente	80	64 (meta no cumplida)	De las 813 categorías, 522 se consideran mundiales y son gestionadas por un equipo mundial ubicado en la Sede.
<b>Producto entregable 2: Solución global de gestión de viajes</b>				
6	Elaboración de una nueva estrategia del PMA en materia de viajes para 2024-2028	100	100 (meta cumplida)	
7	Número de políticas de viajes revisadas y ajustadas	7	7 (meta cumplida)	
8	Puesta en marcha de una convocatoria de propuestas para seleccionar una nueva agencia de gestión de viajes	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial</b>				
9	Número de servicios seleccionados incluidos en la prueba de la gestión digitalizada de servicios	1	3 (meta superada)	
<b>Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución</b>				
10	Coordinación de la implementación, lo cual incluye la definición de hitos globales, la determinación de las interdependencias, la remisión de cuestiones a instancias superiores y la resolución de problemas	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
11	Definición y utilización de un marco de resultados para evaluar el efecto de las soluciones	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	

## 7. Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación (2024-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Asociaciones e Innovación <b>Dirección:</b> Servicio de Coordinación de Asociaciones						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	<b>Establecimiento de asociaciones eficaces</b>	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	<b>Aprovechamiento de la tecnología</b>	<b>Aprovechamiento de la innovación</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Resumen general

37. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental va dirigida a impulsar nuevas mejoras de la eficiencia y la eficacia en la esfera funcional de asociaciones al posibilitar que las dependencias pertinentes de todos los niveles dirijan iniciativas de movilización de recursos e inviertan en la búsqueda de nuevas asociaciones y oportunidades de movilización de recursos. La iniciativa dota a los oficiales de asociaciones de todo el mundo de instrumentos que les permiten desempeñar eficazmente sus funciones mediante la ampliación de la herramienta institucional para gestionar tanto la información sobre los donantes como las previsiones, con la que se armoniza la gestión por el PMA de los principales donantes y contribuciones y los procesos relativos a sus acuerdos de contribución. La atención se centra asimismo en obtener acceso a oportunidades de financiación innovadora y en elaborar una lista de mecanismos que puedan aplicarse fácilmente en las operaciones del PMA, por ejemplo, canjes de deuda o financiación combinada.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025*	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
2. Herramientas y sistemas tecnológicos	0,89	0,88	0,01
4. Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora	1,08	1,00	0,08
<b>Total</b>	<b>1,97</b>	<b>1,88</b>	<b>0,09</b>

\* Los productos entregables 1 y 3 se completaron en 2024.

### Principales logros por producto entregable

#### Producto entregable 2: Herramientas y sistemas tecnológicos

38. En 2025, se avanzó de forma considerable en las nuevas herramientas para gestionar los contratos durante toda su duración y armonizar la gestión de los donantes y las contribuciones. En particular, se han concluido los modelos y los flujos de trabajo de los acuerdos estándar, se han armonizado los datos entre plataformas y los usuarios han realizado pruebas extensas con los equipos mundiales y sobre el terreno. Las dos nuevas herramientas ahora están integradas en los sistemas y procesos institucionales y han superado los exámenes de gobernanza requeridos. Su introducción a principios de 2026, unida a los exámenes que se están realizando

para velar por que sigan produciendo los resultados esperados, favorecerá su sostenibilidad a largo plazo. Los procesos operativos posibilitados por estos sistemas se basan en la circular de la Directora Ejecutiva sobre la gestión de los acuerdos de contribución y en la directiva sobre previsiones y gestión de contribuciones.

**Producto entregable 4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora**

- 39. El PMA avanzó en 2025 en su programa innovador de financiación y canjes de deuda al alcanzar grandes hitos en la labor de promoción a nivel mundial, de lo cual son ejemplos la organización conjunta de una mesa redonda mundial sobre canjes de deuda y la contribución a la puesta en marcha del Centro Mundial para los Canjes de Deuda por Desarrollo, que promueve las mejores prácticas y el apoyo técnico para los países que suscriben acuerdos de canje de deuda. Aumentó el impulso entre los acreedores, con nuevos compromisos y medidas de alivio de la deuda a gran escala, en tanto que el PMA apoyó y amplió transacciones concretas, como una segunda fase de canje para Cuba, un acuerdo conjunto entre España y Jordania y trabajos sobre conversiones comerciales respaldadas por garantías crediticias sustanciales.
- 40. También se aceleraron los avances en los instrumentos relacionados con el clima, por ejemplo, el desarrollo de un bono para en catástrofes en aras de la seguridad alimentaria por valor de 100 millones de dólares. Se promovieron asociaciones dedicadas a actividades de financiación estructuradas mediante la puesta en marcha de una importante iniciativa de cofinanciación, y prosiguió la colaboración en oportunidades de financiación combinada que se espera produzcan resultados en 2026. También se avanzó en los mecanismos exploratorios, entre los que cabe citar la puesta en marcha de la primera vía del PMA para movilizar fondos en criptomonedas o la labor temprana de formulación de modelos de financiación basados en los efectos con el fin de atraer nuevas categorías de donantes.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 2: Herramientas y sistemas tecnológicos</b>				
1	Porcentaje de contribuciones cuya gestión se realiza a través de la base de datos completa	100	0 <i>(meta no cumplida)</i>	Esta meta se cumplirá tras la puesta en marcha de las nuevas plataformas en 2026.
<b>Producto entregable 4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora</b>				
2	Número de propuestas de soluciones relacionadas con el clima meticulosamente evaluadas en tramitación en las oficinas en los países, las oficinas regionales y la Sede	5	5 <i>(meta cumplida)</i>	En 2025 se elaboraron propuestas de soluciones relacionadas con el clima que se incorporaron a la cartera de propuestas de inversión en clima y resiliencia, llegando a un total de más de 60 notas de exposición de conceptos y un valor acumulado de 1.800 millones de dólares.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
3	Número de nuevos acuerdos de financiación innovadora (canjes de deuda, financiación combinada, bonos para la seguridad alimentaria) firmados	4	4 (meta cumplida)	
4	Número de nuevos instrumentos de financiación innovadora puestos en marcha	2	1 (meta no cumplida)	
5	Valor de los nuevos recursos de financiación innovadora movilizados en 2024-2025 ( <i>millones de dólares</i> )	65	3,8 (meta no cumplida)	Se está haciendo un esfuerzo por obtener más fondos de instrumentos de financiación innovadora aprovechando múltiples oportunidades, valoradas en 130 millones de dólares.

## 8. Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países – COSMOS (2023-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Entorno Laboral y Gestión						
	<b>Dirección/dependencia:</b> Servicio de Gestión del Cambio						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	<b>Datos empíricos y aprendizaje</b>	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

- El objetivo de la iniciativa COSMOS es impulsar el cambio del PMA hacia un modelo de apoyo simplificado basado en líneas de rendición de cuentas únicas a fin de prestar asistencia eficaz a las oficinas en los países en el diseño y la ejecución de sus PEP. El modelo, basado en las buenas prácticas existentes, reduce la duplicación de esfuerzos y aclara las funciones a nivel de la Sede mundial, maximizando así la eficiencia y la calidad del apoyo prestado a las oficinas en los países. En 2024 se ajustó el alcance de COSMOS en consonancia con el examen de la estructura orgánica. Entre los cambios principales figura ampliar los plazos para implementar el modelo de equipos de apoyo mundiales de COSMOS y sincronizarlos con los del examen de la estructura orgánica; posponer hasta 2025 algunas de las actividades de despliegue de los equipos de apoyo mundiales, y utilizar parte de los fondos de la iniciativa COSMOS para acelerar la fase 3 del examen de la estructura orgánica.
- En diciembre de 2025, el Comité de Presupuesto Global aprobó una prórroga limitada de la iniciativa COSMOS en 2026, con la decisión de arrastrar una parte de 0,5 millones de dólares que deberán utilizarse antes de que acabe el primer semestre de 2026, mientras que el resto del saldo existente al final de 2025 debía devolverse a las reservas institucionales. La parte de fondos arrastrados se utilizará para ultimar el modelo de catálogo de servicios, llevar a cabo actividades de fortalecimiento de las capacidades y concluir los materiales de orientación.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales a través de funciones concretas	0,10	0,01	0,09
2. Preparación de las oficinas regionales	0,27	0,06	0,21
3. Gestión del cambio y comunicación	0,29	0,14	0,15
4. Coherencia de las soluciones y coordinación de la iniciativa (Secretaría)	0,37	–	0,37
5. Gestión de los conocimientos, recopilación de las lecciones aprendidas y medición de los logros	0,67	–	0,67
<b>Total</b>	<b>1,70</b>	<b>0,21</b>	<b>1,49</b>

## Principales logros por producto entregable

### ***Producto entregable 1: Perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales a través de funciones concretas***

43. El 1 de mayo de 2025 el PMA adoptó una estructura orgánica de dos niveles, en la que la sede se sitúa en Roma y los antiguos despachos regionales se integran en un modelo de “Sede mundial única”, estableciendo así una nueva base operacional para prestar apoyo a las oficinas en los países a escala mundial. Tras la transición, la labor se centró en llevar a la práctica y estabilizar el modelo de dos niveles. Todas las funciones de la Sede mundial elaboraron planes de unificación funcional en los que se establecía cómo aplicar el modelo en la práctica, entre otras cosas actualizando las estructuras orgánicas, las funciones y las modalidades de trabajo. Además de indicar oportunidades de aumentos de eficiencia, los planes ofrecieron una base clara para implementar el modelo en cada esfera funcional a partir de 2026.

### ***Producto entregable 2: Preparación de las oficinas regionales***

44. Las actividades de preparación destinadas a los directores regionales y el personal de las diversas funciones ubicado en las oficinas regionales incluyeron apoyar la transición de los empleados a equipos mundiales, organizar reuniones informativas formales y estar en contacto con los equipos de gestión.

### ***Producto entregable 3: Gestión del cambio y comunicación***

45. Se asignó prioridad a que las oficinas estuvieran preparadas para la implementación y a que los empleados comprendieran la nueva estructura orgánica. El personal directivo superior y los directores en general se implicaron mediante reuniones informativas y diálogos periódicos, que sirvieron para difundir información a los empleados de todo el PMA. Se elaboró y conservó material de comunicación y referencia para los empleados, entre otras cosas abriendo un espacio específico en la Intranet e incorporando información actualizada a las comunicaciones del personal directivo y la correspondencia con todos los empleados.

### ***Producto entregable 4: Coherencia de las soluciones y coordinación de la iniciativa (Secretaría); y producto entregable 5: Gestión de los conocimientos, recopilación de las lecciones aprendidas y medición de los logros***

46. Se brindaron orientaciones para apoyar la aplicación coherente del modelo de dos niveles, lo cual incluía armonizar el lenguaje y la terminología utilizados en las orientaciones institucionales, aclarar las estructuras orgánicas y ofrecer indicaciones prácticas en apoyo de las funciones conforme estas iban ajustando sus modalidades de trabajo e interrelaciones. Se elaboraron y publicaron las estructuras orgánicas pensadas para la Sede mundial en 2026, en las que se reflejaba el modelo operativo futuro, y se les dio carácter oficial mediante circulares institucionales y comunicaciones complementarias, por ejemplo, acerca de las siglas estandarizadas de las distintas dependencias.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones	
<b>Producto entregable 1: Perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales a través de funciones concretas</b>				
1	Ampliación y ultimación del futuro diseño sobre la base de las lecciones aprendidas de los proyectos piloto iniciales	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	El diseño del modelo se completó y sirvió de base para la elaboración de un modelo organizativo más amplio.
2	Diseño de los modelos para todas las oficinas regionales, junto con actividades de preparación para la implementación en las funciones piloto	2	2 (meta cumplida)	Se completó el diseño de los modelos para todas las funciones, además de las funciones piloto iniciales.
3	Diseño de los modelos para los equipos mundiales iniciales y actividades de preparación para la implementación dirigidas a todas las funciones	1 función	11 funciones (meta superada)	En virtud de la aceleración de la iniciativa en febrero de 2025, se completaron los modelos de las 11 esferas funcionales con personal de cada región.
<b>Producto entregable 2: Preparación de las oficinas regionales</b>				
4	Número de equipos de gestión de las oficinas regionales a los que se ha informado y a los que la Secretaría ha facilitado ayuda para la incorporación	5	5 (meta cumplida)	
5	Número de oficinas regionales que cumplen todos los criterios de preparación	5	5 (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 3: Gestión del cambio y comunicación</b>				
6	Elaboración de un enfoque de gestión del cambio y un plan para su implantación	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	
7	Elaboración de directrices y herramientas esenciales de alto nivel para la gestión del cambio, y comunicación a las regiones y funciones participantes	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	Se completó la unificación y compilación del material relacionado con la iniciativa COSMOS.
8	Elaboración de materiales esenciales de referencia y comunicación, y distribución de los mismos a las regiones y funciones participantes	Alcanzado	Alcanzado en parte (meta no cumplida)	Se ultimaré y llevará a cabo un plan de comunicación para 2026.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 4: Coherencia de las soluciones y coordinación de la iniciativa (Secretaría)</b>				
9	Elaboración del plan de implementación	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	Se han recibido planes de unificación de todas las funciones, que han sido aprobados por la Directora Ejecutiva. También se han aprobado y publicado las estructuras de la Sede mundial.
10	Coherencia y armonización de la implantación por funciones y regiones con los principios de la reestructuración orgánica; determinación de las interdependencias, y remisión de cuestiones a instancias superiores y resolución de problemas	Alcanzado	Alcanzado en parte (meta no cumplida)	Se está colaborando con las diversas funciones con miras a ultimar las estructuras orgánicas en 2026.
<b>Producto entregable 5: Gestión de los conocimientos, recopilación de las lecciones aprendidas y medición de los logros</b>				
11	Elaboración de directrices y de una base de conocimientos para apoyar la implementación general (Secretaría)	Alcanzado	Alcanzado (meta cumplida)	
12	Uso de las lecciones aprendidas como base para las decisiones de gestión	Alcanzado	Alcanzado en parte (meta no cumplida)	Se está terminando de elaborar un documento sobre las primeras lecciones aprendidas de la reestructuración orgánica del PMA.
13	Actualización del marco de resultados	Alcanzado	Alcanzado en parte (meta no cumplida)	Se ha actualizado el marco de resultados y se está terminando de preparar el seguimiento continuo de los ICR actualizados.
14	Seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones señalados y presentación continua de informes al respecto	Alcanzado	Alcanzado en parte (meta no cumplida)	

## 9. Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia (2023-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Entorno Laboral y Gestión <b>Dirección:</b> Servicios de Gestión						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	<b>Establecimiento de asociaciones eficaces</b>	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	<b>Aprovechamiento de la innovación</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### Resumen general

47. El Grupo de Innovaciones Institucionales continuó trabajando para cumplir las metas de eficiencia establecidas por el Secretario General de las Naciones Unidas en 2017, incluido el compromiso de lograr ahorros anuales por valor de 310 millones de dólares a través de diversas iniciativas interinstitucionales, institucionales y bilaterales. La finalidad de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es garantizar que el PMA disponga de medios suficientes para prepararse, afrontar y encabezar las actividades englobadas en la iniciativa de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, responder a ella y, cuando proceda, desempeñar una función de liderazgo. La iniciativa incluye actividades relacionadas con las principales metas establecidas por el Secretario General a fin de lograr la eficiencia prevista.
48. En la versión revisada de la hoja de ruta sobre aumento de la eficiencia para 2022-2024 se amplió el plazo inicial de la iniciativa institucional de importancia fundamental para poder llevar a cabo actividades clave de la reforma de las Naciones Unidas en 2025, y se añadió un nuevo producto entregable dirigido a unificar la prestación interna de servicios del PMA mediante el establecimiento de un modelo de servicios compartidos y la prestación centralizada.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Actividades del GNUDS	0,99	0,99	-
2. Centro de Reservas de las Naciones Unidas	0,57	0,57	-
3. Modelo de prestación y financiación de los servicios compartidos	1,01	1,01	-
<b>Total</b>	<b>2,57</b>	<b>2,57</b>	<b>-</b>

### Principales logros por producto entregable

#### Producto entregable 1: Actividades del GNUDS

49. Las actividades realizadas en el marco de este producto entregable se centran en las cuatro esferas siguientes:
  - *Locales comunes:* en 2025, el PMA concluyó el proceso global de balance de los locales comunes, con el que, a través de un tablero de datos, se aportó a todos los organismos de las Naciones Unidas información sobre la disponibilidad de espacio en las

instalaciones de las Naciones Unidas y sobre los costos conexos, lo cual facilita la adopción de decisiones mejor fundamentadas con respecto al intercambio de ubicaciones. Se mantuvo la prestación de apoyo a las oficinas en los países durante todo el año, que incluyó ofrecer orientación sobre reubicaciones, planificar fusiones y realizar evaluaciones de viabilidad para múltiples lugares. La demanda de apoyo para la reubicación siguió siendo elevada, tal como se desprende de las 274 solicitudes de apoyo sobre el terreno tramitadas durante el año, 100 de las cuales estaban relacionadas con locales comunes. También se avanzó en la labor de fortalecimiento de las capacidades, y más de 60 agentes de coordinación de instalaciones recibieron capacitación en el último trimestre de 2025 para mejorar la implementación a nivel nacional del programa de reformas de las Naciones Unidas.

- *Estrategia de operaciones institucionales:* el PMA siguió desempeñando una función de primer orden en la prestación de servicios comunes de las Naciones Unidas, ya que gestionó 106 de los 189 servicios prestados por entidades de las Naciones Unidas en 69 de los 132 países que aplican la estrategia de operaciones institucionales, además de demostrar un firme compromiso y marcados avances en la prestación de servicios comunes de gran impacto. Como preparación para el examen anual de 2026 de la aplicación de la estrategia, el PMA designó un representante para el equipo dedicado a acelerarla y actualizó el marco de rendición de cuentas de la misma. Se prevé que el PMA registrará un ahorro estimado de costos por valor de 10,6 millones de dólares en el período examinado de enero a marzo de 2026, logrado principalmente gracias a la participación en servicios comunes de gran impacto, lo cual incluye el apoyo a iniciativas relacionadas con locales comunes.
- *Servicios auxiliares comunes:* la iniciativa relativa a los servicios auxiliares comunes avanzó en 2025; la Sede apoyó a las oficinas en los países mediante análisis de datos, actividades de gestión de proyectos y servicios de asesoramiento técnico para ayudar a reunir funciones operacionales comunes con arreglo al programa de reforma de las Naciones Unidas. La Oficina del PMA en la República Unida de Tanzania, que siguió siendo el lugar de referencia principal para el modelo de servicios auxiliares comunes, se preparó para ampliar su oferta de servicios en 2026 a la vez que abordó los desafíos relacionados con la adopción de los servicios y la participación en los costos. La Oficina del PMA en Zimbabwe, por su parte, se preparó para configurar los servicios relativos a la cadena de suministro hospedados por el PMA combinándolos con un modelo de prestación bajo demanda encaminado a reducir la exposición financiera. También se lograron avances en otras oficinas en los países que, guiándose por las primeras lecciones aprendidas, implementaron la segunda fase o la fase exploratoria de la iniciativa y contribuyeron a establecer estructuras de apoyo más eficientes y armonizadas que permiten redirigir a la ejecución de programas los ahorros obtenidos en el trabajo administrativo.
- *Servicios compartidos mundiales:* se completó un proceso global de determinación de los costos de los servicios comunes de viajes en la Sede de Roma y en todas las oficinas regionales, que servirá de base para reunir la gestión de viajes en un modelo unificado en 2026. Según los análisis efectuados en el marco de este trabajo, trasladar la gestión de los proveedores a un centro global de servicios podría suponer un ahorro de aproximadamente un 10 % en los viajes aéreos, ya que se incrementaría la influencia del PMA en las negociaciones de precios, se estandarizaría la prestación de los servicios y se reduciría la fragmentación. Esta evaluación constituye la base de una estrategia global de agrupación de los proveedores y apoya el desarrollo de servicios de viaje más eficientes, eficaces en función de los costos y modulables para las operaciones del PMA.

**Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas**

50. La movilidad en las Naciones Unidas creció considerablemente en 2025; con 6,5 millones de movimientos de pasajeros, se llegó a más de 1.180 ubicaciones de oficinas en 127 países y se gestionaron más de 9.700 vehículos. Prosiguió la integración de servicios; en este contexto, 55 equipos de gestión de operaciones firmaron acuerdos de servicios de uso compartido de vehículos, y en tres países se introdujeron proyectos piloto de optimización de la movilidad mediante la IA. Se introdujeron nuevas funciones digitales, entre otras cosas para la reserva de servicios de transporte no relacionado con pasajeros y el establecimiento de acuerdos de uso compartido de vehículos por parte de los conductores; con ello se han mejorado la precisión de los informes presentados, la integridad de los datos y la eficiencia operacional. Aunque las metas relativas a este producto entregable se han suprimido debido a la paralización general de las actividades de viaje en el conjunto del PMA, se sigue transfiriendo a las oficinas en los países capacidad relativa a los servicios de viaje por medio de capacitación y demostraciones, y en las estructuras estándar de gobernanza se están incorporando herramientas digitales para garantizar la sostenibilidad más allá del período de implementación de la iniciativa institucional de importancia fundamental.

**Producto entregable 3. Modelo de prestación y financiación de los servicios compartidos**

51. En 2025, el centro de viajes de la Sede de Roma siguió transformando la prestación de servicios de viaje al introducir un modelo estandarizado basado en datos que agiliza los flujos de trabajo y fortalece la gestión de las realizaciones, reduciendo el tiempo de tramitación en aproximadamente un 50 % y sentando las bases para el desarrollo futuro de servicios compartidos. Dicho centro, que atiende a todas las oficinas regionales y dos departamentos de la Sede de Roma y está previsto extender al último departamento a principios de 2026, ofrece ahora un servicio de viajes coherente de principio a fin. El análisis de la gestión de los proveedores en todas las regiones confirmó que unificar los proveedores a nivel mundial puede favorecer importantes aumentos de la eficiencia, mientras que las lecciones aprendidas de lo realizado hasta ahora están sirviendo de base tanto a la formulación de una estrategia global para los servicios de viajes como a la siguiente fase de la línea de trabajo de servicios compartidos mundiales.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>1. Actividades del GNUDS</b>				
1	Porcentaje de oficinas del PMA* que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	55	55,2 (meta cumplida)	
2	Porcentaje de oficinas del PMA que han recibido el apoyo solicitado	100	100 (meta cumplida)	
3	Porcentaje de oficinas en los países que han recibido capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	100	100 (meta cumplida)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
4	Porcentaje de oficinas en los países en las que se han examinado ahorros potenciales por valor de al menos 1 millón de dólares a través del proceso de examen anual de la estrategia de operaciones institucionales	100	100 (meta cumplida)	
5	Porcentaje de servicios comunes gestionados por el PMA	50	59 (meta superada)	El PMA gestionó 113 de los 191 servicios comunes en 74 países.
6	Número de países en los que se ha implementado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia.	4	4 (meta cumplida)	
7	Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente al PMA	5	5 (meta cumplida)	Los de alojamiento, movilidad, salud, instalaciones y subastas en línea.
<b>Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas</b>				
8	Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	6	0 (meta no cumplida)	Esta meta se ha suprimido debido a la paralización de las actividades de viaje en el conjunto del PMA.
9	Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos (acumulado)	44	55 (meta superada)	
<b>Producto entregable 3: Solución global de pagos</b>				
10	Número de servicios en los que se ha puesto a prueba la gestión centralizada mediante proyectos piloto	1	1 (meta cumplida)	

\* "Porcentaje de oficinas del PMA en los países" se ha actualizado a "Porcentaje de oficinas del PMA" para reflejar la metodología de cálculo.

## 10. Ejecución del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (2022-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Directora Ejecutiva						
	<b>Dirección:</b> Jefe de Finanzas						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

52. El fin de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es fortalecer, modernizar y mejorar la planificación, los sistemas de presentación de informes y los procesos relativos a las realizaciones institucionales, aumentando al mismo tiempo el apoyo prestado a las oficinas en los países, por ejemplo, el apoyo a programas temáticos y transversales. La fase preliminar, concluida en 2022, se centró en las modificaciones y cambios más urgentes para atender las necesidades inmediatas relacionados con el diseño, la aplicación y la presentación de informes de los PEP. La siguiente fase de la iniciativa, llevada a cabo en 2023, tenía como objetivo racionalizar y modernizar los procesos y sistemas de análisis y presentación de información sobre los vínculos entre los recursos y el logro de resultados, allanando el camino para alcanzar los objetivos presentes y futuros del Programa. La segunda fase, en 2024, se centró en renovar los procesos y herramientas de planificación, presupuestación y presentación de informes que se utilizaban con mayor frecuencia en la Sede y en las oficinas en los países, además de mejorar las orientaciones sobre los programas, responder a las prioridades transversales, avanzar en la movilización de fondos temáticos y fortalecer la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.
53. El Comité de Presupuesto Global aprobó una prórroga de la iniciativa en 2025 sin costos adicionales a fin de apoyar la elaboración del Plan Estratégico del PMA para 2026-2029 y garantizar la correcta aplicación de los productos de la iniciativa.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025*	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
3. Optimización y mejora de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes para reforzar los vínculos entre los recursos y el logro de resultados	0,94	0,94	-
4. Gestión de los proyectos y gestión del cambio	0,82	0,82	-
5. Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA	0,36	0,36	-
6. Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes	0,32	0,32	-
<b>Total</b>	<b>2,44</b>	<b>2,44</b>	<b>-</b>

\* Los productos entregables 1 y 2 se completaron en 2024.

## Principales logros por producto entregable

### ***Producto entregable 3: Optimización y mejora de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes para reforzar los vínculos entre los recursos y el logro de resultados***

54. En 2025, se lograron notables avances en el fortalecimiento de la planificación institucional, la visibilidad de los gastos y la gestión basada en los resultados en todo el PMA. La solución de planificación de los gastos destinada a los PEP se introdujo por completo en todas las oficinas en los países y proporciona una visión unificada, y basada en datos, sobre los gastos previstos, la disponibilidad de fondos y el grado de cobertura de los costos, que ayuda a adoptar decisiones mejor fundamentadas sobre la asignación de fondos y refuerza la gestión de los riesgos financieros. Con las nuevas mejoras introducidas en la herramienta para hacer el seguimiento de los costos de valoración previa, seguimiento y evaluación se aumentó la capacidad de las oficinas en los países para observar la utilización de los fondos y el cumplimiento de las metas institucionales, mientras que la plataforma de la Sede mundial que permite vincular los recursos con el logro de resultados se reforzó gracias a la introducción de exámenes trimestrales de las realizaciones a nivel mundial que se incorporan al Informe Anual de las Realizaciones del PMA.
55. También se siguió trabajando en el desarrollo de una ontología institucional de conceptos y categorías del PMA, ampliando la base de criterios comunes de los datos que se utiliza en las operaciones sobre el terreno y en la Sede. Se desarrolló un prototipo para enlazar los principales documentos institucionales con la ontología y poder navegar por sus contenidos con ayuda de la IA, sentando así las bases para una gestión de los conocimientos más coherente, integral e inteligente.

### ***Producto entregable 4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio***

56. La aplicación del plan estratégico sobre la fuerza de trabajo de programas y políticas avanzó en virtud de la elaboración de un menú armonizado de servicios para gestionar la lista de reserva de consultores y hacer la migración de los programas a la plataforma institucional de recursos humanos, en apoyo de unas prácticas laborales más coherentes y transparentes. El “itinerario de aprendizaje sobre los programas” se reformuló por completo y se convirtió en siete módulos en línea y cinco talleres de “inmersión profunda” que se introducirán en 2026; también se ultimó la estructura simplificada de los PEP. Se continuó revisando los perfiles de los puestos para adecuarlos a la reestructuración orgánica.
57. Asimismo, se amplió la labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales, en particular mediante un nuevo curso de nivel intermedio impartido a más de 60 participantes de 33 oficinas en los países; teniendo en cuenta los excelentes resultados obtenidos tras el curso, se está preparando la conversión del material en un módulo de aprendizaje en línea con idea de ponerlo en marcha a principios de 2026. Las orientaciones básicas sobre el fortalecimiento de las capacidades nacionales se tradujeron al francés y al español para mejorar la accesibilidad. Las oficinas en los países siguieron recibiendo apoyo mediante misiones, clases presenciales y formación de capacitadores, y muchas de ellas se beneficiaron de sesiones introductorias sobre cómo remitir a instancias superiores las cuestiones detectadas a partir del seguimiento de los procesos y la retroalimentación obtenida de las comunidades. Se elaboraron tableros de información conjuntos para mejorar el uso de los datos en la toma de decisiones; por otra parte, la colaboración reiterada con los equipos que trabajan sobre el terreno ayudó a garantizar la adopción práctica de las nuevas herramientas y a que estas se siguieran aplicando.

**Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA**

58. En 2025, el PMA fortaleció la incorporación sistemática de salvaguardias ambientales y sociales mediante la prestación de apoyo específico a 11 oficinas en los países, que incluyó exámenes técnicos de los instrumentos de salvaguardia, cursos de repaso y seminarios web de ámbito regional y mundial. También se reforzó la capacidad a nivel nacional para aplicar las salvaguardias de forma independiente mediante orientaciones a medida, herramientas actualizadas y la elaboración de mandatos para los consultores. En el plano institucional, avanzó el trabajo dedicado a la actualización de las salvaguardias ambientales y sociales del PMA, el fortalecimiento de la herramienta de análisis de los riesgos ambientales y sociales, y la elaboración de orientaciones temáticas para garantizar la integración de las salvaguardias en los sistemas básicos. La colaboración con los equipos técnicos continuó, con la introducción de salvaguardias en las orientaciones relativas a los programas y las obras de ingeniería, la cual contribuyó a una consideración más sistemática y consciente de los riesgos en las operaciones.

**Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes**

59. La capacidad de generación de datos empíricos y seguimiento sobre el terreno siguió ampliándose en 2025 gracias a la introducción acelerada de SugarCRM<sup>7</sup> basada en cohortes, gracias a lo cual se elevó a 27 el total de oficinas en los países que hacen uso integral de la plataforma y está en marcha la incorporación de otras 14. Los tableros conjuntos para el seguimiento de los programas y los mecanismos comunitarios de retroalimentación permitieron mejorar la utilización de los datos en la toma de decisiones; asimismo, las mejoras y las estructuras de apoyo que se están introduciendo favorecen una mayor responsabilización a nivel nacional sobre los procesos de seguimiento y reducen la dependencia de las oficinas en los países con respecto a la Sede. El trabajo en el ámbito de la protección social se intensificó mediante actividades de promoción a escala mundial, la participación en actos de alto nivel y la prestación de apoyo técnico a nivel nacional, que reforzaron el papel del PMA a la hora de conectar la asistencia humanitaria con sistemas resilientes de titularidad nacional. Las oficinas en los países recibieron apoyo mediante misiones con fines específicos, sesiones de aprendizaje entre iguales y procesos de creación colaborativa que favorecieron la adopción práctica de las nuevas herramientas y enfoques.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 3: Optimización de los procesos presupuestarios sobre el terreno para mejorar la presentación de informes vinculando los recursos con el logro de resultados</b>				
1	Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado nuevos instrumentos de presupuestación	100	100 (meta cumplida)	La generalización del proceso de planificación de gastos de los PEP y la herramienta de apoyo conexas se completó en diciembre de 2025.

<sup>7</sup> SugarCRM es una plataforma digital del PMA para la gestión de casos que se utiliza para registrar, rastrear y tramitar las cuestiones relacionadas con el seguimiento de los programas o derivadas de la retroalimentación de las comunidades, y que ofrece un flujo de trabajo estructurado, almacenamiento integrado de los datos y tableros de información en tiempo real que facilitan el seguimiento sistemático y la adopción de decisiones basadas en datos empíricos.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
2	Porcentaje de oficinas en los países que disponen de alguna cadena que vincule los recursos con el logro de resultados	100	100 (meta cumplida)	
3	Porcentaje de oficinas en los países que publican actualizaciones sobre la cadena de suministro conforme a los plazos establecidos	100	100 (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio</b>				
4	Número de medidas prioritarias aplicadas en el marco de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo	2	2 (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA</b>				
5	Porcentaje de la estructura orgánica prevista para las salvaguardias ambientales y sociales que se ha establecido en la Sede de Roma y las oficinas regionales	100	100 (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes</b>				
6	Número de oficinas en los países que utilizan SugarCRM para hacer el seguimiento de los procesos	20	27 (meta superada)	
7	Número de oficinas en los países con PEP de segunda y tercera generación que incluyen planes y presupuestos para la labor de protección social en función del contexto	6	6 (meta cumplida)	Todos los PEP aprobados por la Junta en noviembre de 2025 —los de Etiopía, Indonesia, Rwanda, Sierra Leona, Timor-Leste y Uganda— incluyen indicadores de protección social en sus marcos lógicos.

## 11. Inversión en el personal del PMA (2022-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Entorno Laboral y Gestión						
	<b>Dirección:</b> Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	<b>Gestión del personal</b>	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

60. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental forma parte de una inversión integral y de gran alcance en un cambio transformador de la plantilla y los lugares de trabajo del PMA. Con ella, la Sede, las oficinas regionales y más de 70 oficinas en los países han podido establecer planes y atender prioridades locales que posibilitan el cambio —de conformidad con la política del PMA en materia de personal— mediante la ejecución de unas 100 actividades en curso en todo el organismo. Los planes y actividades se integran en procesos institucionales, como la Encuesta mundial del personal, la Encuesta mundial de salud y el examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en materia de riesgos y control. La iniciativa, que inicialmente estaba previsto concluir en 2024, se prorrogó hasta entrado 2025 sin costos adicionales para poder ultimar actividades que llevaban retraso o que se habían reajustado a resultados de los cambios orgánicos, si bien manteniendo la atención que dedica la iniciativa a fortalecer la capacidad del PMA para establecer e incorporar actividades interfuncionales del conjunto del organismo que promueven la excelencia en la gestión del personal.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	0,92	0,81	0,11
2. Adquisición y retención de talentos diversificados	1,30	1,26	0,04
3. Desarrollo de las capacidades y competencias	4,30	4,24	0,06
4. Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	1,88	1,79	0,09
5. Seguridad, salud y bienestar de los empleados	2,28	2,19	0,09
<b>Total</b>	<b>10,68</b>	<b>10,29</b>	<b>0,39</b>

### Principales logros por producto entregable

#### **Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos**

61. En 2025, el PMA impulsó la adaptación estructural y la planificación de la fuerza de trabajo en las regiones y en la Sede de Roma, y ayudó a las oficinas en los países que estaban pasando por un proceso de reestructuración, reducción de plantilla o cambios importantes en las operaciones. Se llevaron a cabo procesos estratégicos de planificación de la fuerza de trabajo y adaptación estructural, o bien se incorporaron a múltiples operaciones, con lo cual las estructuras de dotación de personal se adecuaron más a los PEP y a las condiciones de

financiación. La coordinación de la dotación de personal desempeñó un papel esencial a escala del organismo, ya que facilitó rondas de reasignación, mecanismos internos de obtención de recursos y más de 200 consultas sobre perspectivas de carrera y reasignaciones con el fin de mitigar déficits de capacidad. Se reforzaron los marcos de gobernanza relativos a la validación de estructuras y la gestión del cambio, en virtud de lo cual se mejoraron la transparencia, la claridad de las funciones y la estabilidad de la fuerza de trabajo en todo el organismo.

**Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados**

62. La labor dirigida a la adquisición de talentos y la inclusión progresó por medio de iniciativas sobre cuestiones de género e inclusión de la discapacidad, el fortalecimiento de la capacidad de contratación a escala regional y la prestación de apoyo selectivo a las oficinas en los países con grandes necesidades. En varias oficinas, los puestos financiados por la iniciativa pasaron a modelos financiados localmente, manteniendo cauces de contratación diversificados. A escala regional, las actividades incluyeron fortalecer la gestión de las listas de reserva, brindar capacitación sobre la realización de entrevistas basadas en las competencias y prestar apoyo focalizado a las operaciones con gran demanda de contratación de personal. En numerosos países se llevaron programas para jóvenes y personas que se encontraban en las primeras etapas de su carrera, lo cual contribuyó al perfeccionamiento profesional del personal de contratación nacional y a un mayor equilibrio de género en las funciones desempeñadas sobre el terreno. En conjunto, estas medidas apoyaron una gestión del talento más equitativa, diversa y sostenible en todo el PMA.

**Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias**

63. El aprendizaje y el perfeccionamiento profesional de los empleados siguieron siendo prioridades básicas; en ese contexto, hubo 47 iniciativas financiadas desde la Sede centradas en el liderazgo, la gestión de personal y las competencias técnicas, en las que se logró sistemáticamente una elevada puntuación de satisfacción de los participantes. Los programas principales se impartieron en formatos mixtos y dirigidos por instructores, mientras que varias iniciativas se convirtieron en material de capacitación autorregulado y reutilizable con el fin de garantizar la sostenibilidad una vez concluida la iniciativa institucional de importancia fundamental. La capacidad de análisis del personal se fortaleció con la puesta en marcha de cuatro módulos mundiales en línea, mientras que las oficinas regionales ampliaron sus propias estrategias de aprendizaje, acuerdos a largo plazo e iniciativas de mejora de las competencias técnicas.

**Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos**

64. El PMA fortaleció sus actividades relativas a un entorno laboral respetuoso mediante evaluaciones del “ambiente” de equipo, las cuales llegaron a unos 900 empleados a los que se apoyó mediante acompañamiento experto e intervenciones en los equipos. A nivel mundial se mejoró la accesibilidad en más de 25 instalaciones, de las que varias alcanzaron la certificación de nivel 1. Las iniciativas regionales promovieron los valores compartidos y la conducta ética, contribuyendo a un entorno más saludable e inclusivo en las oficinas. Conjuntamente, estas medidas intensificaron la protección psicológica, reforzaron las prácticas de liderazgo e introdujeron consideraciones de accesibilidad en la gestión de las instalaciones.

**Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados**

65. La capacidad en materia de seguridad y bienestar siguió ampliándose en las regiones: se mejoraron las prácticas y los protocolos para garantizar las condiciones de seguridad en el suministro y el uso de la electricidad en varios lugares de destino de alto riesgo, y se prestó un amplio apoyo psicosocial y de salud a través de evaluaciones, asesoramiento y actividades

preventivas. Cientos de empleados obtuvieron una certificación por medio de capacitación fundamental en materia de seguridad, que reforzó su preparación para incorporarse a entornos de alto riesgo. Se amplió el alcance de los mecanismos de apoyo al bienestar, entre otras cosas recurriendo a voluntarios, a comités encargados del bienestar y a actividades de apoyo en equipo, lo que ayudó a introducir prácticas de bienestar sostenibles e impulsadas desde el terreno. En conjunto, esta labor aseguró el establecimiento de una base más sólida para cumplir con el deber de cuidado del PMA en toda la Sede y las operaciones sobre el terreno.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
<b>Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos</b>				
1	Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción de la fuerza de trabajo	100	93 (meta no cumplida)	
<b>Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados</b>				
2	Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	46,5	42 (meta no cumplida)	
3	El PMA cumple o supera los requisitos con respecto al empleo establecidos en el marco de rendición de cuentas de la entidades definido en la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad	(meta cumplida)	(meta cumplida) (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias</b>				
4	Porcentaje de las oficinas que disponen de un plan de acción para armonizar sus prácticas de gestión del personal con la política del PMA en la materia y sus iniciativas de habilitación en esta esfera	95	90 (meta no cumplida)	La meta no se alcanzó, aunque por escaso margen, debido a la reestructuración orgánica en curso y a las limitaciones de financiación en algunas oficinas, que retrasaron la formalización o validación de los planes de acción sobre gestión del personal durante el período objeto del informe.
5	Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias	100	82 (meta no cumplida)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
6	Porcentaje de empleados que completan las sesiones de capacitación obligatorias sobre prevención del fraude y la corrupción, protección contra la explotación y los abusos sexuales y prevención de las conductas abusivas en el PMA y de respuesta a las mismas	95	98 (meta superada)	
<b>Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos</b>				
7	Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas —hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación— y de divulgación sobre este tema para los empleados	90	100 (meta superada)	
8	El PMA cumple o supera los requisitos con respecto a la accesibilidad establecidos en el marco de rendición de cuentas de las entidades definido en la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad	(meta cumplida)	(meta cumplida) (meta cumplida)	
<b>Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados</b>				
9	Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y de su marco de rendición de cuentas	95	95 (meta cumplida)	
10	Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo ubicados en el terreno que han recibido capacitación acorde con los criterios establecidos	95	95 (meta cumplida)	

## 12. Fondo de indemnización por cese en el servicio (2021-2025)

<b>Responsable</b>	<b>Departamento:</b> Directora Ejecutiva <b>Dirección:</b> Jefe de Finanzas						
<b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b>	Eficacia en las situaciones de emergencia	<b>Gestión del personal</b>	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Resumen general

66. El Fondo de indemnización por cese en el servicio se estableció en el marco del Plan de Gestión para 2021-2023 para ayudar al PMA a lograr la transformación institucional. Las actividades de adaptación estructural en las oficinas en los países, iniciadas en 2018, siguen su curso para que estas últimas dispongan de la estructura, la fuerza de trabajo y los conocimientos adecuados para llevar a cabo sus PEP actuales y futuros. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental apoya esas actividades, en particular cuando conllevan para los empleados ceses en el servicio excepcionales derivados de la introducción de ajustes para estabilizar la fuerza de trabajo de las oficinas en los países.

### Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables para 2025	Presupuesto disponible en 2025	Utilización	Saldo
1. Pago de indemnizaciones por cese en el servicio	7,25	6,67	0,58
<b>Total</b>	<b>7,25</b>	<b>6,67</b>	<b>0,58</b>

### Principales logros por producto entregable

#### **Producto entregable 1: Pago de indemnizaciones por cese en el servicio**

67. En 2025 la iniciativa institucional de importancia fundamental cubrió las indemnizaciones por cese en el servicio de los empleados de contratación nacional afectados por las reducciones presupuestarias y la reestructuración en las oficinas en los países. El costo total de las indemnizaciones por cese en el servicio se cubrió mediante fuentes de financiación diversas, entre ellas la presente iniciativa, los presupuestos de las carteras de actividades en los países, la provisión para devengos en concepto de prestaciones y la red de seguridad destinada a las oficinas en los países. A lo largo del año, más de 30 oficinas en los países recibieron financiación de la iniciativa en virtud de medidas especiales para los empleados de contratación nacional.

### Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2025	Valor al final de 2025	Observaciones
1	Uso de recursos para el número de puestos eliminados para los cuales se solicitaron y aprobaron fondos de indemnización por cese en el servicio	100 %	100 % (meta cumplida)	