



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 13-16 de noviembre de 2023

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 13 de octubre de 2023

WFP/EB.2/2023/5-A/1\*

Original: inglés

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

\* Publicado nuevamente por razones técnicas  
el 3 de noviembre de 2023

Para aprobación

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

## Plan de Gestión del PMA para 2024-2026

### Resumen

### Introducción

El mundo sigue viviendo la mayor crisis alimentaria y nutricional mundial de la historia reciente, lo que pone aún más en peligro los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. En 2022, debido a la superposición de distintos conflictos, la crisis climática y perturbaciones económicas, hasta 783 millones de personas sufrieron hambre crónica (casi un 17 % más que en 2019) y, según las previsiones, en 2023 345 millones de personas deberían hallarse en situación de inseguridad alimentaria aguda en 79 países en los que el PMA lleva a cabo operaciones.

En 2023 y años posteriores, la recuperación económica mundial debería verse obstaculizada por los efectos persistentes de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019, el conflicto en curso en Ucrania y otros países, las bajas tasas de crecimiento mundial y las altas tasas de inflación. Los precios internacionales de los alimentos se han mantenido muy por encima de los niveles anteriores a la pandemia y podrían sufrir nuevas presiones al alza tras la suspensión de la Iniciativa sobre la Exportación de Cereales por el Mar Negro. Según las previsiones, el fenómeno de El Niño que comenzó en 2023 persistirá hasta principios de 2024, con lo que aumentará el riesgo de sequías e inundaciones en muchos países.

El Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 asigna la mayor prioridad a salvar vidas en situaciones de emergencia fortaleciendo la eficiencia y la eficacia con las que el Programa opera para satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes con la máxima rapidez y con las modalidades de asistencia, las competencias, las asociaciones y el personal más adecuados. Siempre que sea posible, el PMA impulsará las capacidades nacionales y locales de intervención

### Coordinadores del documento:

Sr. L. Bukera  
Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas (interino)  
Departamento de Gestión  
Correo electrónico: [laurent.bukera@wfp.org](mailto:laurent.bukera@wfp.org)

Sra. W. Bigham  
Directora (interina)  
Dirección de Planificación y Realizaciones  
Institucionales  
Correo electrónico: [wendy.bigham@wfp.org](mailto:wendy.bigham@wfp.org)

ante crisis y aumentará la eficiencia y la eficacia mediante la integración, la automatización y la racionalización de los procesos habilitadores. Las metas de alto nivel para cada uno de los efectos del Plan Estratégico y los siete resultados de gestión refuerzan la capacidad del Programa para medir las realizaciones en materia de gestión y rendir cuentas de los resultados. En 2024, el PMA fortalecerá sus mecanismos institucionales de seguimiento y garantía para que, en un contexto de elevada competencia por unos recursos limitados, el Programa pueda seguir garantizando que los beneficiarios previstos reciban una asistencia óptima. Dando prioridad a la innovación y las asociaciones para alcanzar este objetivo, el PMA mantendrá la colaboración y la confianza de sus valiosos donantes y asociados.

## Contexto de financiación

Tras haber recibido unos ingresos récord en concepto de contribuciones por valor de 14.100 millones de dólares en 2022, el PMA prevé recibir 10.000 millones de dólares en 2023 y el mismo monto en 2024. Para abordar la diferencia prevista entre las necesidades de recursos y los niveles de financiación, fortalecerá las asociaciones de gran impacto que ya mantiene con los donantes y forjará otras nuevas, en particular en el Sur Global; procurará lograr una financiación más flexible y previsible, y aumentará la financiación nacional procedente de los Gobiernos anfitriones destinada a sus programas. Mediante su estrategia mundial en favor del compromiso político, el PMA tratará también de diversificar las fuentes de financiación, entre otras cosas aprovechando las relaciones que mantiene con los Gobiernos nacionales, las instituciones financieras internacionales, el sector privado y los fondos temáticos y multilaterales, así como aumentar su relevancia política. Seguirá dando prioridad a las actividades encaminadas a obtener una financiación más cuantiosa, flexible y regular del sector privado y forjará nuevas asociaciones que aprovechen los conocimientos especializados de ese sector. Además, el PMA ampliará las medidas anticipatorias, como la financiación basada en previsiones, a fin de reducir los costos de la acción humanitaria aplicando medidas de protección en los países de riesgo elevado antes de que ocurran los acontecimientos adversos.

## Contexto programático

Las necesidades operacionales del PMA previstas para 2024 ascienden a 22.700 millones de dólares EE.UU., lo que supone un incremento del 15 % con respecto al Plan de Gestión para 2023-2025. Este incremento refleja el continuo aumento de las necesidades humanitarias en el mundo, relacionadas con los alarmantes niveles de hambre y malnutrición, y la capacidad de intervención del PMA. En 2024, el Programa prevé prestar asistencia a 157 millones de personas por medio de 88 operaciones, con el objetivo de atender a casi un 5 % más de personas que las previstas en el Plan de Gestión anterior.

El plan de ejecución provisional general para 2024, por valor de 11.000 millones de dólares, se basa en las previsiones globales de contribución para ese año, que ascienden a 10.000 millones de dólares, en el uso neto de los saldos arrastrados de las contribuciones, por un monto estimado de 500 millones de dólares, y en los ingresos previstos por la prestación de servicios a pedido, por un valor de 500 millones de dólares. El plan de ejecución representa el 48 % de los 22.700 millones de dólares correspondientes a las necesidades operacionales para 2024 y permitiría al PMA brindar asistencia a 120 millones de personas (el 76 % de los beneficiarios previstos inicialmente). El Programa procurará minimizar los efectos negativos de los déficits de fondos, de conformidad con las orientaciones actualizadas sobre el establecimiento de prioridades entre los grupos de población seleccionados y mediante el seguimiento continuo de los efectos y la retroalimentación facilitada tanto por las personas y comunidades que reciben asistencia como por las que no la reciben. También evaluará las restricciones de acceso y ajustará sus necesidades operacionales para 2024, según proceda.

Atendiendo a la prioridad del PMA de salvar vidas en situaciones de emergencia, en 2024 la intervención ante crisis seguirá representando la mayor parte de las necesidades del plan de ejecución provisional (80 %). El fomento de la resiliencia representará el 17 % de las necesidades, y la eliminación de las causas profundas, el 3 %.

Al igual que en años anteriores, las transferencias de base monetaria y las de alimentos seguirán siendo las principales modalidades de asistencia, y representarán el 53 % y el 30 %, respectivamente, de los costos totales de las transferencias indicados en el plan de ejecución provisional de 2024. Los porcentajes de los costos totales de las transferencias correspondientes a las actividades del PMA de fortalecimiento de las capacidades de las personas, las comunidades y los Gobiernos y a sus actividades de prestación de servicios (servicios inherentes a su mandato y a pedido) se mantendrán estables con respecto a 2023.

## **Apoyo a los programas y operaciones institucionales**

Con arreglo a la metodología utilizada en el proceso de presupuestación estratégica ascendente, el presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales se ha fijado en 983,0 millones de dólares, que incluyen 811,4 millones de dólares destinados a las actividades básicas. Para determinar las actividades básicas y las asignaciones presupuestarias propuestas se han tenido en cuenta cuatro prioridades de gestión institucionales, que están en consonancia con la visión de la Directora Ejecutiva, a saber: garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional; fortalecer las capacidades de intervención ante emergencias; garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación, y establecer asociaciones, en particular con el sector privado. El presupuesto básico para 2024 es un 8 % más elevado que en 2023 debido a las inversiones estratégicas en actividades que están en consonancia con las prioridades de gestión institucionales y que abordan las principales esferas de riesgo de la cultura organizacional y la gestión del personal, así como el seguimiento de la gestión de la identidad.

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

El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para 2024, que abarca las actividades destinadas a prestar apoyo indirecto a las operaciones del PMA, permite financiar el 70 % del presupuesto básico. Para 2024, la dirección propone un presupuesto AAP de 568 millones de dólares. Este presupuesto, inferior en 8,3 millones de dólares al presupuesto AAP aprobado para 2023, equivaldrá a los ingresos previstos en concepto de costos de apoyo indirectos en 2024.

En consonancia con las prioridades de gestión institucionales, los principios rectores y los supuestos de planificación, el presupuesto AAP propuesto hace hincapié en reducir la presión financiera que soportan las oficinas en los países para garantizar que puedan mantener su estructura básica y cumplir los criterios normativos mínimos vigentes. En el presupuesto AAP para 2024 se propone un aumento del 24 % en la financiación destinada a estas oficinas. Dado que los despachos regionales constituyen la primera línea de apoyo de las oficinas en los países, se propone reducir sus presupuestos solo en un 1 %. Los departamentos de la Sede absorberán la mayor parte de la reducción global de los fondos del presupuesto AAP y el traspaso de esa financiación a las oficinas en los países, como indica la reducción del 6 % de sus presupuestos combinados en comparación con 2023.

La financiación del presupuesto AAP procede de los importes que se recuperan de las contribuciones destinadas a sufragar los costos de apoyo indirectos (CAI). La tasa de CAI es aprobada por la Junta Ejecutiva cada año. La Secretaría propone que en 2024 dicha tasa se mantenga en el 6,5 %, con la aplicación de una tasa reducida del 4 %, cuando se cumplan las condiciones aprobadas previamente por la Junta.

## Propuestas de utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de la parte no asignada del Fondo General

Como resultado del elevado nivel de contribuciones recibidas en 2022 y de unos tipos de interés favorables, se prevé que el 1 de enero de 2024 la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General tengan saldos superiores al límite objetivo. La dirección propone utilizar una parte de estos saldos positivos para realizar inversiones estratégicas en iniciativas institucionales y prestar apoyo financiero a las oficinas en los países con el fin de que puedan seguir ejecutando programas de gran calidad mientras se adaptan a la disminución de los niveles de financiación.

La dirección propone que la Junta apruebe la utilización de 50 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para reponer los recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y recomienda que en 2024 se mantenga el objetivo de dotación de recursos de la CRI de 400 millones de dólares establecido en el Plan de Gestión para 2023-2025, a fin de hacer frente al posible aumento de la demanda de recursos con cargo a esta cuenta en vista del déficit de financiación previsto. El PMA hará un llamamiento específico a los donantes en caso de que el saldo de la CRI se sitúe por debajo del umbral mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de 2 millones de personas durante tres meses.

La dirección también propone invertir 88,4 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar seis de las ocho iniciativas institucionales de importancia fundamental que se ejecutarían en 2024. Estas iniciativas están en consonancia con las prioridades de gestión institucionales y las esferas de riesgo del PMA. Las tres primeras son la iniciativa relativa a la inversión en el personal del PMA (27,0 millones de dólares), que tiene por objeto acelerar los avances para hacer realidad la visión del Programa de lograr la excelencia en la gestión del personal y asegurar que este cuente con las competencias y las herramientas adecuadas; la iniciativa relativa al seguimiento, la gestión de la identidad y la trazabilidad (23,7 millones de dólares), cuyo fin es garantizar que todos los productos manejados por el PMA y sus asociados se sometan a seguimiento y puedan rastrearse a lo largo de toda la cadena de suministro, desde el origen hasta la distribución a los hogares, y reforzar los procesos a distancia para el seguimiento de la retroalimentación facilitada por las comunidades, y la iniciativa relativa a la preparación cabal para adaptarse al nuevo panorama de financiación (7,9 millones de dólares), que empoderará a los oficiales encargados de las asociaciones a escala mundial dotándolos de herramientas más eficaces para diversificar las iniciativas de movilización de recursos y promoción del PMA.

Otras cinco iniciativas institucionales de importancia fundamental están destinadas a mejorar la eficiencia en diversas esferas de las operaciones y actividades del PMA. Tres de ellas también recibirán financiación. La iniciativa relativa a la optimización de los procesos institucionales (21,0 millones de dólares) tiene por objeto mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios que el PMA ofrece a escala mundial, en particular remodelando las capacidades y los métodos utilizados por el PMA para adquirir alimentos, bienes de otro tipo y servicios destinados a sus operaciones. La iniciativa relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (3,0 millones de dólares) se propone mejorar el apoyo que la Sede brinda a las oficinas en los países mediante la adopción de una estructura de apoyo simplificada, la clarificación de las obligaciones de rendición de cuentas y el fortalecimiento de la planificación del apoyo funcional. Con la iniciativa relativa a la hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia (5,8 millones de dólares) se seguirá prestando apoyo a la aplicación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y se contribuirá a la consecución de las metas relacionadas con el aumento de la eficiencia en el PMA y en el sistema de las Naciones Unidas en general. Las iniciativas relativas a la implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales y al fondo de indemnización por cese en el servicio no necesitan financiación adicional, ya que los presupuestos previstos para 2024 se costearán con los saldos remanentes a finales de 2023.

La Secretaría propone asignar 100,4 millones de dólares del saldo no asignado del Fondo General a sufragar los costos y proporcionar apoyo financiero a las oficinas en los países que se enfrentan con una disminución de los recursos y las operaciones. De ese monto, 15,4 millones de dólares se utilizarían para financiar la plataforma de gestión del capital humano, destinada a lograr aumentos de eficiencia mediante la mejora de las actividades de gestión del personal y de recursos humanos, con el fin de reducir los costos de estas actividades a cargo de las oficinas en los países. Los 85 millones de dólares restantes se utilizarían para garantizar que estas oficinas puedan dar prioridad al apoyo a los beneficiarios más vulnerables, preservar la integridad operacional y mantener su capacidad de intervenir con rapidez ante crisis agudas. Estos fondos se asignarán en función de la situación operacional y financiera de la oficina en el país; entre sus posibles usos cabe citar la financiación de los costos relacionados con los asociados cooperantes, los procesos de redefinición de los criterios de selección para gestionar la reducción de la asistencia o inversiones puntuales que ya hayan permitido realizar economías en el pasado.

## Proyecto de decisión\*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2024-2026 (documentos WFP/EB.2/2023/5-A/1 y WFP/EB.2/2023/5-A/1/Add.1), la Junta:

- i) toma nota de que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2024 se basa en el supuesto de alcanzar un nivel de financiación de 10.000 millones de dólares EE.UU. en 2024;
- ii) toma nota de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2024, por valor de 22.700 millones de dólares, y del plan de ejecución provisional para 2024, por valor de 11.000 millones de dólares, destinado a adaptar las actividades del PMA al nivel de financiación previsto, tal como se indica en la sección III del Plan de Gestión para 2024-2026;
- iii) aprueba un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2024 de 568 millones de dólares, que se asignará de la manera siguiente:
 

estrategia y orientación	121,3 millones de dólares
servicios de apoyo a las operaciones	295,8 millones de dólares
gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	150,9 millones de dólares
<b>Total</b>	<b>568,0 millones de dólares</b>
- iv) aprueba para 2024 la aplicación de una tasa estándar de recuperación de los costos de apoyo indirectos del 6,5 % a todas las contribuciones, con excepción de las recibidas de conformidad con el artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, a las cuales se aplicará una tasa de recuperación de los costos de apoyo indirectos del 4 %;
- v) aprueba la reasignación del saldo no utilizado del Fondo para el programa de bienestar del personal, que procede de una asignación de 2022 con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP aprobada inicialmente en forma de financiación temática para sufragar las actividades conjuntas de las Naciones Unidas relacionadas con la COVID-19 a fin de financiar proyectos de fomento del bienestar que estén en consonancia con la estrategia de bienestar del personal para 2020-2024 y medidas que respondan a las recomendaciones derivadas de la encuesta mundial de salud de 2022
- vi) aprueba la reposición de la Cuenta de Respuesta Inmediata por un monto de 50 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para asegurar su sostenibilidad y aumentar los fondos disponibles para las asignaciones correspondientes;
- vii) aprueba la utilización de 88,4 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para financiar las iniciativas institucionales de importancia fundamental como sigue:
  - a) 27,0 millones de dólares para el tercer año de la iniciativa relativa a la inversión en el personal del PMA, con la cual se pretende incorporar los esfuerzos del Programa por configurar la fuerza de trabajo necesaria para cumplir su mandato, apoyar la salud y el bienestar de sus empleados y fomentar la creación de lugares de trabajo mejorados, respetuosos e inclusivos, al tiempo

---

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

- que se mitigan los riesgos relacionados con la adecuación de la fuerza de trabajo;
- b) 23,7 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración relativa al seguimiento, la gestión de la identidad y la trazabilidad, orientada a fortalecer el seguimiento y mejorar la gestión de la identidad mediante la aplicación de un sistema digital de seguimiento de los productos y de normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y las actividades de seguimiento a distancia de los productos y efectos, entre ellas las encuestas a los beneficiarios sobre la idoneidad de la asistencia del PMA y las dificultades relacionadas con ella;
  - c) 7,9 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración relativa a la preparación cabal para adaptarse al nuevo panorama de financiación, con la que se pretende conseguir que la Sede, mediante una reorganización de las funciones e inversiones en mejores herramientas y tecnología, apoye y fomente con mayor eficacia las capacidades de movilización de recursos y de promoción de las oficinas en los países y los despachos regionales;
  - d) 21 millones de dólares para una nueva iniciativa de dos años de duración relativa a la optimización de los procesos institucionales, que consistirá en integrar, automatizar y racionalizar los procesos institucionales, en particular los relacionados con las adquisiciones, a fin de mejorar su eficiencia y eficacia;
  - e) 5,8 millones de dólares para el segundo año de la iniciativa institucional relativa a la hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia, que abarca actividades encaminadas a garantizar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, participar en ella, alcanzar sus objetivos y desempeñar una función de liderazgo;
  - f) 3,0 millones de dólares para el segundo año de la iniciativa institucional relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS) con el fin de incluir otras regiones y funciones en el modelo piloto, cuyo objeto es mejorar la calidad y la eficiencia del apoyo prestado a las oficinas en los países mediante el establecimiento de equipos de apoyo mundiales específicos que permitan a estas oficinas dedicar más tiempo a las operaciones sobre el terreno;
- viii) aprueba una asignación de 100,4 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para apoyar a las oficinas en los países como sigue:
- a) 15,4 millones de dólares para efectuar un reembolso anticipado al Mecanismo de presupuestación de las inversiones en relación con la plataforma integrada de gestión del capital humano, que permitirá mejorar la gestión del personal, los servicios de recursos humanos y el proceso de adopción de decisiones sobre la gestión del personal fundamentadas en datos;
  - b) 85 millones de dólares para crear una red de seguridad destinada a las oficinas en los países con el fin de mitigar las repercusiones de la reducción de los ingresos en concepto de contribuciones en las oficinas en fase de transición hacia una disminución de los niveles operacionales y de dotación de recursos;
- ix) aprueba el nivel objetivo de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata de 400 millones de dólares para 2024, en consonancia con el nivel de 2023;

- x) autoriza a la Directora Ejecutiva a ajustar el componente del presupuesto relativo a la administración y el apoyo a los programas en función de la variación del nivel de las previsiones globales de contribución para el año, en un porcentaje que no supere el 2 % de la variación de ingresos prevista;
- xi) aprueba el plan de trabajo y las prioridades de la función de evaluación para 2024-2026, que se presentan en el anexo VII, y
- xii) acoge con satisfacción la estructura departamental descrita en el "Addendum al Plan de Gestión del PMA para 2024-2026" (WFP/EB.2/2023/5-A/1/Add.1), toma nota de que la Directora Ejecutiva está procediendo con su implementación y espera con interés recibir información actualizada al respecto.



## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>Proyecto de decisión</b>	<b>6</b>
<b>Sección I: Introducción</b>	<b>10</b>
<b>Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos</b>	<b>16</b>
<b>Sección III: Contexto programático</b>	<b>24</b>
<b>Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales</b>	<b>36</b>

### **Anexos para la web:**

<b>Anexo I:</b>	<b>Presupuesto básico, resultados de gestión, indicadores clave de las realizaciones y prioridades transversales</b>
<b>Anexo II:</b>	<b>Cuadros del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas</b>
<b>Anexo III:</b>	<b>Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas</b>
<b>Anexo IV:</b>	<b>Fondos fiduciarios y cuentas especiales</b>
<b>Anexo V:</b>	<b>Planes de trabajo dotados de una estimación de los costos para 2024: (Parte 1) "Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos" y (Parte 2) "Riesgos relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional"</b>
<b>Anexo VI:</b>	<b>Metas de alto nivel, costo por beneficiario y cifras clave por producto</b>
<b>Anexo VII:</b>	<b>Plan de trabajo de la función de evaluación para 2024-2026</b>
<b>Anexo VIII:</b>	<b>Terminología y siglas</b>

## Sección I: Introducción

### 1.1 Contexto organizativo

1. El presente Plan de Gestión del PMA, que abarca el período 2024-2026, se enmarca en el contexto organizativo definido por el Plan Estratégico para 2022-2025. Aunque gran parte de este último se redactó antes de que se deterioraran de forma acelerada varios factores externos influyentes —como la continua inestabilidad económica posterior a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y los conflictos sufridos en Ucrania y otras regiones en 2021 y 2022—, el Plan Estratégico ha demostrado ser un marco normativo de gran utilidad para inscribir la respuesta del PMA a necesidades contrapuestas a lo largo de 2023, y se espera que lo siga siendo en 2024.
2. El Plan Estratégico, en el que la mayor prioridad se asigna a salvar vidas en situaciones de emergencia, se centra en fortalecer la eficiencia y la eficacia de intervención del PMA para atender las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes con la máxima rapidez y mediante modalidades de asistencia óptimas, competencias adecuadas, asociaciones pertinentes y personal idóneo. En él también se confirma la importancia de los programas del PMA llevados a cabo con asociados, que contribuyen a lograr mejores resultados, desarrollan los medios de vida y la resiliencia y fortalecen a nivel nacional la preparación y respuesta ante emergencias, la protección social y los sistemas alimentarios.
3. A causa de la inestabilidad económica persistente a escala mundial y la consiguiente presión sobre los presupuestos nacionales, en 2023 la financiación aportada a los actores humanitarios y para el desarrollo ha disminuido; según los pronósticos de los donantes principales, sus presupuestos nacionales seguirán siendo limitados en 2024, y ello reducirá su financiación al PMA. Ilustra esta situación el hecho de que a mediados de 2023 el PMA haya recibido algo menos de 4.100 millones de dólares EE.UU. en contribuciones de los donantes<sup>1</sup>, cifra un 26 % inferior a la recibida a mediados de 2022 y que corresponde al 15 % de las necesidades anuales.
4. En este difícil contexto de dotación de recursos, el PMA se ve obligado cada vez con más frecuencia a reducir el número de personas que reciben asistencia o las raciones de alimentos y las transferencias de base monetaria (TBM) que distribuye en sus operaciones<sup>2</sup>. Lamentablemente, a menos que se produzca un rápido aumento de las contribuciones, se corre el riesgo de que en 2024 la reducción de la asistencia se convierta en algo habitual para mantener la sostenibilidad de las operaciones a nivel nacional. Será necesario realizar una mayor inversión en datos empíricos —sobre todo, ampliando la cartografía de la vulnerabilidad de los grupos de población beneficiarios— a fin de que las operaciones del PMA en los países estén dotadas de los medios necesarios para poder reducir o aumentar sin tardanza el número de beneficiarios, en caso de que esto sea inevitable.
5. El PMA responderá a los problemas de dotación de recursos esforzándose por que los programas tengan mayor impacto y procurando aumentar la eficiencia siempre que sea posible, sin dejar de cumplir sus compromisos en materia de protección y rendición de cuentas, género y empoderamiento de las mujeres, integración de los aspectos de nutrición y sostenibilidad ambiental. En pos de estos objetivos, el personal directivo superior ha determinado que la innovación y las asociaciones son los dos principales catalizadores de

---

<sup>1</sup> A fecha de 26 de junio de 2023.

<sup>2</sup> En el tiempo transcurrido hasta mediados de 2023, el PMA ha tenido que reducir la asistencia en varias operaciones. Por ejemplo, en el Afganistán ha retirado la asistencia de emergencia a 8 millones de personas; en el Yemen, los beneficiarios reciben el 40 % de las raciones de emergencia previstas; en el Estado de Palestina el PMA ha suspendido la asistencia a 200.000 personas, lo que representa el 60 % de los beneficiarios previstos, y en Bangladesh ha reducido de 12 a 8 dólares el valor de los cupones mensuales que reciben más de 900.000 refugiados rohinyá asentados en Cox's Bazar.

la acción del PMA<sup>3</sup>: la innovación, por la demostrada capacidad del Programa para aprovechar los aumentos de la eficiencia y del impacto, por ejemplo mediante su Acelerador de Innovaciones; las asociaciones, porque el aumento exponencial de las necesidades observado en los últimos años plantea un desafío excesivo para que el PMA pueda abordarlo por sí solo. El Programa ampliará activamente sus relaciones con organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones financieras internacionales (IFI) y el sector privado, además de sus asociaciones con Gobiernos e instituciones nacionales.

6. El PMA ocupa un lugar destacado entre las entidades que intervienen en primera línea en las emergencias relacionadas con el hambre y es reconocido como importante asociado en el apoyo a las comidas escolares y a otras redes de seguridad y sistemas en gran escala que permiten preservar el acceso a los alimentos. En calidad de institución, aporta inmensas ventajas, como la solidez y la amplitud de su presencia sobre el terreno, sus capacidades analíticas y sus conocimientos especializados en materia de logística. No obstante, a causa de los casos de desvío y apropiación indebida de la ayuda descubiertos en operaciones de alto riesgo, sobre todo en Etiopía, en 2024 el PMA deberá seguir reforzando su capacidad de intervención de emergencia para conservar y renovar la confianza de los donantes y los asociados en su liderazgo de la acción humanitaria. Para ello tendrá que reforzar sus mecanismos institucionales de seguimiento y ofrecer garantías sobre su actuación. También deberá demostrar que se focaliza en mayor medida en sus programas y consolidar la base de datos empíricos para demostrar la eficacia de su labor y los resultados obtenidos.
7. El Programa hará mayor hincapié en que los avances en la esfera de la transformación digital sirvan para mejorar los servicios destinados a los beneficiarios, reforzando al mismo tiempo la seguridad de los datos. Es posible fortalecer los sistemas digitalizados y los métodos en ámbitos como la evaluación, la ejecución y el seguimiento a distancia, que pueden ayudar al PMA a prestar asistencia a las poblaciones a las que es más difícil, o incluso imposible, tener acceso y, en potencia, reducir los costos operacionales.
8. Si persisten las tendencias de los últimos años, en 2024 se podría producir un aumento de los costos operacionales de determinadas operaciones del PMA, en particular en los costos de adquisición de los alimentos, que subieron un 39 % entre 2019 y 2022<sup>4</sup>.

## 1.2 Contexto mundial

### Situación de la seguridad alimentaria

9. El mundo sigue enfrentándose a la mayor crisis alimentaria y nutricional de la historia reciente, impulsada por los conflictos y la inseguridad, la crisis climática y las perturbaciones económicas, y agravada por importantes déficits de financiación de la acción humanitaria.
10. En 2022, hasta 783 millones de personas en todo el mundo sufrieron hambre crónica y hubo 122 millones más de personas subalimentadas de manera crónica con respecto a 2019. Tras alcanzar una fase de estancamiento a nivel mundial en 2022, la subalimentación crónica vuelve a repuntar en Asia Occidental, el Caribe y todas las regiones de África. Con proyecciones que indican que casi 600 millones de personas seguirán padeciendo hambre en 2030, el mundo lleva mucho retraso para poder lograr el objetivo del Hambre Cero para ese año<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> En el Plan Estratégico para 2022-2025 se definen seis catalizadores de la acción del PMA: innovación, asociaciones, personas, tecnología, financiación y datos empíricos.

<sup>4</sup> WFP. 2023. [WFP At a Glance. Julio de 2023](#).

<sup>5</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización Mundial de la Salud (OMS) y PMA. 2023. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural-urban continuum](#).

11. Se estima que en 2022 había 148 millones de niños menores de 5 años subalimentados, 45 millones que sufrían emaciación y 37 millones con sobrepeso. Algunos de los factores que impulsan la malnutrición son los altos precios de los alimentos, la inestabilidad política, los desastres naturales y las consecuencias de dos acontecimientos que tuvieron repercusiones a escala mundial: la pandemia de COVID-19 y el conflicto en Ucrania. Pese a unos ligeros avances, el mundo no está en vías de alcanzar las metas mundiales en materia de nutrición para 2030<sup>6</sup>.
12. Los niveles de inseguridad alimentaria aguda son alarmantes: según las estimaciones realizadas a mediados de 2023, hasta 345 millones de personas sufrirán inseguridad alimentaria aguda durante este año en 79 países donde el PMA lleva a cabo operaciones y sobre los que se dispone de datos<sup>7</sup>. El número de personas que sufren hambre aguda a nivel mundial, después de haberse más que duplicado con respecto a los niveles anteriores a la pandemia, se mantiene cerca de su nivel máximo de 2022<sup>8</sup>.
13. Se estima que, en 2023, el número de personas cuya situación ha alcanzado niveles de inseguridad alimentaria aguda de emergencia o incluso más graves asciende a 40,4 millones en 51 países; si no se toman medidas urgentes para salvar vidas, esas personas correrán el riesgo de hallarse en una situación de inseguridad alimentaria catastrófica<sup>9</sup>. Se prevé que en 2023 al menos 129.000 personas experimentarán niveles catastróficos de inseguridad alimentaria en Burkina Faso, Malí, Somalia y Sudán del Sur<sup>10</sup>. Aunque esto representa 753.000 personas menos que en el mismo período de 2022 —en parte como resultado de la rápida ampliación de la asistencia humanitaria—, se han emitido alertas para 18 focos de hambre donde es probable que la inseguridad alimentaria aguda se agrave en los próximos seis meses<sup>11</sup>.

### Perspectivas económicas

14. Las perturbaciones económicas fueron el factor principal de la inseguridad alimentaria aguda en casi la mitad de todas las crisis alimentarias experimentadas en 2022<sup>12</sup>. Las perspectivas de la economía mundial siguen siendo muy inciertas debido a los efectos pertinaces de la pandemia de COVID-19, la continuación del conflicto en Ucrania, los niveles de inflación persistentemente elevados y las turbulencias del sector bancario. Según las previsiones, el crecimiento mundial alcanzará solo el 2,1 % en 2023 y el 2,4 % en 2024, muy por debajo de la media del 2,9 % de los últimos 20 años<sup>13</sup>. Muchos países pobres soportan deudas insostenibles, mientras los hogares de todo el mundo se enfrentan con unos precios altísimos de los alimentos y otros bienes esenciales.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> PMA. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Los niveles de emergencia de la inseguridad alimentaria aguda se corresponden con la fase 4 de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF) y del Cadre armonisé, en la que también entran las personas clasificadas en la categoría de inseguridad alimentaria grave según el enfoque unificado del PMA para informar sobre los indicadores de la inseguridad alimentaria. Los niveles catastróficos de la inseguridad alimentaria aguda se corresponden con la fase 5 de la CIF y el Cadre armonisé.

<sup>10</sup> Según las estimaciones más recientes con arreglo al análisis de la CIF y del Cadre armonisé, el número de personas que se encuentran en la fase 5, esto es, en unas condiciones de inseguridad alimentaria catastrófica son 43.000 en Burkina Faso, 3.000 en Malí, 40.000 en Somalia y 43.000 en Sudán del Sur.

<sup>11</sup> PMA. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*; PMA y FAO. 2023. *Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity – June to November 2023 outlook*.

<sup>12</sup> Red de Información sobre Seguridad Alimentaria y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. Mayo de 2023. *2023 Global Report on Food Crises: Joint analysis for better decisions*.

<sup>13</sup> Banco Mundial. 2023. *Global Economic Prospects: June 2023*; Banco Mundial. 2023. *Crecimiento del PIB (% anual)* (consultado el 9 de junio de 2023). Media del período 2002-2021.

15. Muchos países presentan unos niveles de endeudamiento público alarmantemente elevados<sup>14</sup>. Pagar la deuda externa puede llevar a recortar las importaciones de bienes esenciales —como los alimentos—, desestabilizar las monedas y obstaculizar la capacidad de los Gobiernos para obtener nuevos créditos con los que realizar inversiones esenciales<sup>15</sup>. Se supone que esta situación empeorará debió al endurecimiento de las políticas monetarias en respuesta a la inflación general mundial prevista del 7,0 % en 2023 y el 4,9 % en 2024, niveles que están muy por encima de los objetivos establecidos por los bancos centrales<sup>16</sup>. A pesar del apoyo constante, se necesitará una mayor cooperación internacional para impedir una crisis de deuda<sup>17</sup>.
16. Aunque han bajado en los últimos meses, los precios internacionales de los alimentos siguen estando un 23 % por encima de los niveles anteriores a la pandemia<sup>18</sup>. Según las proyecciones del Banco Mundial, el descenso de los precios internacionales de los alimentos observado en 2022 se ralentizará y pasará del 8 % en 2023 al 3 % en 2024. Los precios de la energía y los fertilizantes —insumos clave para los productores de alimentos— son sustancialmente más altos que antes de la pandemia. La inestabilidad de los mercados de insumos y los fenómenos meteorológicos adversos en las principales zonas de producción podrían desestabilizar los precios, al igual que la reciente terminación de la Iniciativa sobre la Exportación de Cereales por el Mar Negro<sup>19</sup>. La inflación de los precios de los alimentos a nivel interno sigue siendo elevada; en el 31 % de los países supera el 15 % anual, en comparación con el 9 % antes de la pandemia<sup>20</sup>.

### Conflicto e inseguridad

17. Los conflictos y la violencia armada son las principales causas del hambre para la mayoría de las personas, ya que ocasionan el desplazamiento de agricultores, la destrucción de activos agrícolas y de reservas de alimentos, la alteración de los mercados y las cadenas de suministro, el aumento de los precios y daños a los medios de subsistencia<sup>21</sup>. Estos fenómenos también limitan el acceso de los actores humanitarios a las comunidades necesitadas<sup>22</sup>. Siete de cada 10 personas que padecen inseguridad alimentaria aguda viven en entornos frágiles o afectados por conflictos<sup>23</sup>. Los cuatro países donde se prevén unas condiciones de hambruna en 2023 presentan unos niveles de violencia armada elevados<sup>24</sup>.

---

<sup>14</sup> Banco Mundial. 2023. *Global Economic Prospects: June 2023*.

<sup>15</sup> Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. 2023. *World Economic Situation and Prospects: Mid-Year Update*.

<sup>16</sup> Fondo Monetario Internacional. 2023. *Perspectivas de la economía mundial: Una recuperación accidentada*.

<sup>17</sup> Banco Mundial. 2023. *Global Economic Prospects: June 2023*.

<sup>18</sup> FAO. 2023. *Situación Alimentaria Mundial: Índice de precios de los alimentos de la FAO* (consultado el 9 de junio de 2023).

<sup>19</sup> Grupo Banco Mundial. 2023. *Commodity Markets Outlook: Lower prices, Little Relief*; Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. 2023. *Russia terminates the Black Sea Grain Initiative: What's next for Ukraine and the world?*

<sup>20</sup> Diciembre de 2019: Trading Economics. *Food Inflation* (consultado el 2 de marzo de 2023). En el caso de Cuba, se utilizan datos del sitio web de la Oficina Nacional de Estadística. En el caso de la República Árabe Siria, el Sudán y el Yemen, la inflación de los precios de los alimentos se estima sobre la base de la evolución del costo de la canasta de alimentos del PMA, ya que no se dispone de datos oficiales. Mayo de 2023: Trading Economics. *Food Inflation* (consultado el 15 de junio de 2023). Los datos relativos a los períodos posteriores a marzo de 2023 se consideran recientes. En el caso de Cuba, se utilizan datos del sitio web de la Oficina Nacional de Estadística. En el caso de Myanmar, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, el Sudán y el Yemen, la inflación de los precios de los alimentos se estima sobre la base de la evolución del costo de la canasta de alimentos del PMA, ya que no se dispone de datos oficiales.

<sup>21</sup> Red de Información sobre Seguridad Alimentaria y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2023. *2023 Global Report on Food Crises: Joint analysis for better decisions*.

<sup>22</sup> FAO y PMA. 2022. *Monitoring food security in food crisis countries with conflict situations: a joint FAO/WFP update for the members of the United Nations Security Council. November 2022. Issue N° 11*.

<sup>23</sup> Cálculos del PMA basados en: PMA. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*.

<sup>24</sup> PMA. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*.

18. Entre 2010 y 2020, el número de los conflictos armados estatales casi se duplicó tras la disminución progresiva registrada desde la desintegración de la Unión Soviética a principios de la década de 1990<sup>25</sup>. Cada vez es más frecuente que los trabajadores humanitarios compartan el espacio operacional con militares y otras partes armadas, lo que va en detrimento del espacio humanitario y pone en grave peligro la capacidad del PMA para combatir el hambre y la malnutrición en el mundo<sup>26</sup>.

### Crisis climática

19. Al dañar o reducir la resiliencia de los sistemas alimentarios y multiplicar los riesgos de que se produzcan otras perturbaciones —por ejemplo, conflictos—, la crisis climática es un factor clave de la inseguridad alimentaria. Desde 1961, el cambio climático ha reducido el crecimiento agrícola en un 21 % a escala mundial y en un 34 % en África<sup>27</sup>.
20. En 2023 se ha declarado oficialmente un episodio de El Niño, que se supone continuará hasta principios de 2024, con grandes probabilidades de que su intensidad pase de moderada a fuerte. En los países de África Oriental se han registrado ya unas condiciones más húmedas que la media, que se supone durarán hasta marzo o mayo de 2024. Aunque ello puede aliviar en parte los efectos de las sucesivas sequías que afectan desde principios de 2020 a regiones de Etiopía, Kenya y Somalia, la considerable pérdida de activos productivos a causa de las sequías perjudicará a muchas comunidades de pastores durante años. Por otro lado, las mayores precipitaciones pronosticadas para finales de 2023 en la región de los Grandes Lagos deberían prolongar las inundaciones que se vienen produciendo desde hace varios años en Sudán del Sur hasta bien entrado 2024.
21. En América Central ya se han registrado unas condiciones meteorológicas muy secas en lo que va de 2023, y se supone que las precipitaciones serán inferiores a la media durante el resto del año. También en zonas del oeste de Etiopía, el este de Sudán del Sur y la región de Karamoja en Uganda, a mediados de 2023 se podrían registrar unas condiciones más secas que la media. Esta situación podría repetirse durante el período de crecimiento de los cultivos de 2023/24 en la región de África Meridional, donde algunas zonas aún se están recuperando de los efectos del ciclón tropical Freddy y la franja occidental sufrió una sequía durante el período de crecimiento de los cultivos de 2022/23. Sin embargo, las abundantes reservas regionales ayudarán a minimizar las repercusiones.

### Desplazamientos de población

22. El número de personas obligadas a desplazarse ha aumentado considerablemente en el último decenio, y es poco probable que esa tendencia se invierta<sup>28</sup>. A finales de 2022 había 108,4 millones de personas desplazadas en todo el mundo a causa de las persecuciones, los conflictos, la violencia y las violaciones de los derechos humanos, lo cual implica el mayor aumento jamás registrado: 19 millones de personas en 12 meses<sup>29</sup>. En mayo de 2023, el número estimado de personas obligadas a desplazarse superaba los 110 millones<sup>30</sup>.
23. Casi el 60 % de las personas en esta situación son migrantes internos<sup>31</sup>. En 2022, el número de desplazamientos internos debidos a los conflictos triplicó la media anual de los últimos

---

<sup>25</sup> Instituto Internacional de Estocolmo de Investigación para la Paz. 2022. *Environment of Peace: Security in a new era of risk*.

<sup>26</sup> PMA. 2023. *WFP Global Operational Response Plan: Update #7 – February 2023*.

<sup>27</sup> Ortiz-Bobea, A., Ault, T.R., Carillo, C.M., Chambers, R.G. y Lobell, D.B. 2021. *Anthropogenic climate change has slowed agricultural productivity growth*. *Nature Climate Change*, 11: 306–312.

<sup>28</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2023. *Global Trends: Forced displacement in 2022*.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> *Ibid.*

10 años, mientras que el número de desplazamientos debidos a los desastres alcanzó su cota más alta en un decenio, un 41 % por encima de la media anual de los últimos 10 años<sup>32</sup>.

24. En el 75 % de los países para los que se dispone de alguna evaluación de la seguridad alimentaria, parte de la población está desplazada internamente. En 2022, casi un tercio de los desplazados internos del mundo vivía en los cinco países donde había el mayor número de personas aquejadas de inseguridad alimentaria aguda<sup>33</sup>.

### Asistencia humanitaria internacional

25. Gracias a la excepcional respuesta de los donantes ante las necesidades humanitarias sin precedentes, la ayuda humanitaria internacional aumentó en un 27 % (10.000 millones de dólares) en 2022, hasta situarse en 46.900 millones de dólares. Sin embargo, al mismo tiempo, los llamamientos del sistema de las Naciones Unidas para ese año ascendieron a 52.400 millones de dólares, y el déficit de financiación de los llamamientos aumentó a una cantidad récord de 22.100 millones de dólares. Se prevé que en 2023 la situación empeorará, dado que las necesidades ya han aumentado a 54.900 millones de dólares, casi un 80 % por encima de las de 2019<sup>34</sup>.
26. En 2022, la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) alcanzó los 204.000 millones de dólares, un 13,6 % más que en 2021, en respuesta al drástico aumento de los refugiados de Ucrania y otros lugares. El hecho de que gran parte de la AOD siga utilizándose para sufragar los costos relativos a los refugiados podría restar apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cada vez es más frecuente que las IFI destinen fondos a esferas de inversión temáticas como el cambio climático, además de aumentar su apoyo a países frágiles o afectados por conflictos<sup>35</sup>. Por ejemplo, en 2022 el Banco Mundial entregó el 36 % de su financiación total —esto es, la cantidad récord de 32.000 millones de dólares— a combatir el cambio climático, si bien esa cuantía aún dista bastante de los 4,3 billones de dólares con los que sería preciso contar todos los años de aquí a 2030 para evitar sus peores repercusiones<sup>36</sup>. Otras tendencias recientes relativas a la AOD y la asistencia humanitaria son el aumento de los fondos destinados a la nutrición en 2021 —un 18 % por encima de la media quinquenal, aunque situándose en el mismo nivel que en 2019—<sup>37</sup>, la disminución del apoyo internacional a las comidas escolares y la inversión en 2020 y 2021 del crecimiento registrado durante el decenio anterior en el porcentaje de AOD asignado a la igualdad de género<sup>38</sup>. Globalmente, los análisis recientes indican que, aunque la asistencia humanitaria al sector alimentario aumentó entre 2016 y 2021, el nivel y la gravedad de la inseguridad alimentaria aumentaron aún más rápido, y que, por otra parte, no se dirigen suficientes fondos humanitarios y para el desarrollo a una labor a largo plazo encaminada a prevenir las crisis alimentarias recurrentes<sup>39</sup>.

---

<sup>32</sup> Observatorio de Desplazamiento Interno (IDMC). 2023. *Global Report on Internal Displacement 2023: Internal displacement and food security*.

<sup>33</sup> *Ibid.* Los cinco países son, concretamente, Afganistán, Etiopía, Nigeria, la República Democrática del Congo y el Yemen.

<sup>34</sup> Development Initiatives. 2023. *Global Humanitarian Assistance Report 2023*.

<sup>35</sup> Fondo Monetario Internacional. 2022. *Countries Hurt by War and Fragility Need Strong Global Partnerships, Resources*; y Banco Mundial. 2023. *Supporting the Most Vulnerable: Scaling Up Support to Address Fragility, Conflict, and Violence*.

<sup>36</sup> Banco Mundial. 2022. *Diez cosas que debe saber sobre el financiamiento climático del Grupo Banco Mundial*.

<sup>37</sup> Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2022. *2022 Financing Flows and Food Crises Report – Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries*.

<sup>38</sup> El apoyo internacional a la alimentación escolar disminuyó de 267 millones de dólares en 2020 a 214 millones de dólares en 2022. Sin embargo, los países de ingreso bajo incrementaron su inversión en la alimentación escolar durante el mismo período desde aproximadamente el 30 % hasta el 45 %, habiéndose observado un cambio en el grado de voluntad política tras la creación de la Coalición para las Comidas Escolares. Véase: PMA. 2022. *El estado de la alimentación escolar a nivel mundial 2022*.

<sup>39</sup> Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2022. *2022 Financing Flows and Food Crises Report – Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries*.

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

### 2.1 Sinopsis

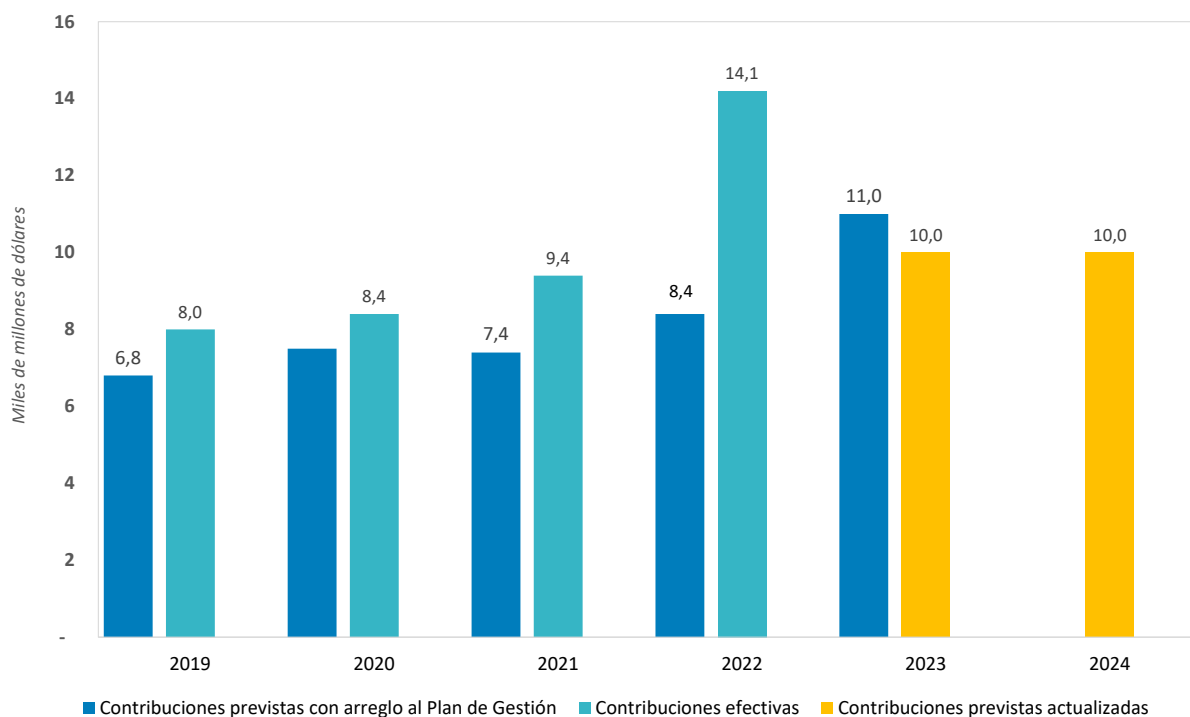
27. En 2022, el mundo entero se unió y proporcionó un volumen de recursos extraordinario —en el caso del PMA, se recibieron contribuciones por una cifra récord de 14.100 millones de dólares— para hacer frente a una crisis alimentaria mundial sin precedentes. Gracias al apoyo de los donantes, el Programa y sus asociados ayudaron a mantener a personas con vida y a incrementar su resiliencia ante futuras perturbaciones.
28. En julio de 2023, el PMA había recibido 4.700 millones de dólares en concepto de contribuciones confirmadas para 2023 procedentes de 77 fuentes de financiación, entre ellas, Gobiernos donantes, Gobiernos nacionales, organizaciones multilaterales, IFI, empresas y donantes privados. Esta cifra supone un 43 % menos que el importe recibido hasta finales de julio de 2022.
29. Dado que las perspectivas de la economía mundial siguen siendo inestables debido a las graves dificultades del sector bancario, el bajo crecimiento económico, la elevada tasa de inflación y el conflicto en Ucrania, el PMA cree que es posible que ello pueda ocasionar un efecto dominó en sus niveles de financiación de 2023 y 2024.
30. A mediados de 2023, las previsiones del PMA indican que el total de las contribuciones confirmadas ascenderá a 10.000 millones de dólares al final del año, lo que representa el 42 % de las necesidades operacionales proyectadas. Para 2024, las previsiones se mantienen en 10.000 millones de dólares<sup>40</sup>.
31. En el momento en que celebra su 60.º aniversario, el PMA se enfrenta a la crisis de seguridad alimentaria más grave y compleja de la historia moderna. Hoy más que nunca es necesario que los Gobiernos, las IFI, el sector privado y los otros asociados actúen de forma coordinada para mitigar el riesgo de que, como consecuencia del aumento de las necesidades y de la disminución de la financiación, en el futuro se produzca una crisis aún más grave.

---

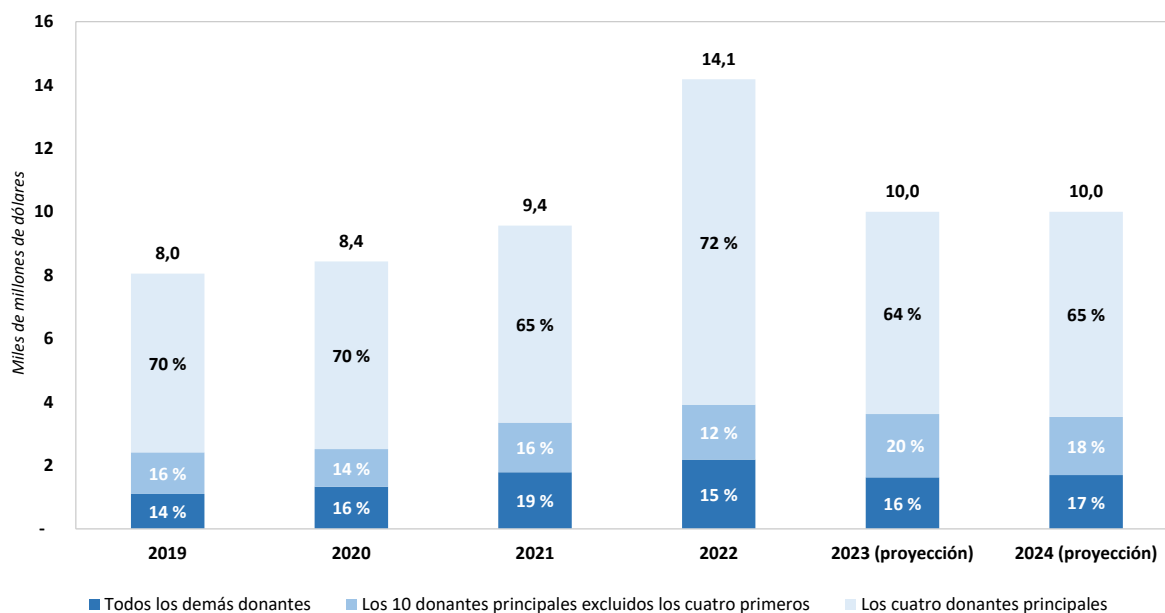
<sup>40</sup> En esta cifra no se incluyen los ingresos por la prestación de servicios a pedido.



**Figura 2.1: Evolución de las contribuciones de los donantes al PMA, 2019-2024 (contribuciones confirmadas y proyectadas)**



**Figura 2.2: Donantes del PMA por monto de su contribución y como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y proyectadas), 2019-2024\***



\* La lista de los 10 donantes principales en 2019-2022 se estableció basándose en la lista de los donantes efectivos, desglosados por organismo donante. Para 2023-2024, esta lista se elaboró sobre la base de las estimaciones previstas a raíz de un ejercicio de previsión realizado a nivel mundial en junio de 2023, en el que todas las IFI se consideraron un donante único, al no disponerse de un desglose pormenorizado para cada una de ellas.

## 2.2 Diversificación de la base de financiación

32. El PMA obtiene la mayor parte de sus recursos de un pequeño número de donantes. En promedio, más del 80 % de toda la financiación proviene de 10 donantes<sup>41</sup>. Para apoyar el logro del ODS 2 y luchar contra el aumento de la inseguridad alimentaria, el PMA utilizará toda la gama de mecanismos y herramientas de financiación de que dispone para movilizar recursos, buscar nuevas fuentes de financiación complementaria y tratar de establecer asociaciones de gran impacto que sean sostenibles.
33. *Compromiso político.* El PMA es consciente de la necesidad de cooperar activamente al máximo nivel gubernamental, parlamentario y político con el fin de movilizar la voluntad política necesaria para alcanzar el objetivo de la erradicación del hambre y cumplir las metas de su Plan Estratégico para 2022-2025. Por medio de su estrategia mundial en favor del compromiso político —una plataforma de colaboración que crea sinergias entre las oficinas y los expertos que intervienen en los procesos de participación política t promueve iniciativas comunes y actividades de capacitación adaptadas—, el Programa pretende aumentar sus capacidades internas e intensificar su participación en el plano externo. La estrategia tiene como objetivo hacer que el PMA sea el asociado de confianza de la comunidad de asistencia humanitaria y para el desarrollo, aprovechando las relaciones ya existentes, ampliando las alianzas y haciendo que sus contribuciones a nivel político gocen de mayor visibilidad y reconocimiento.
34. *Instituciones financieras internacionales.* El PMA se propone seguir aumentando el número de acuerdos firmados con Gobiernos nacionales y movilizando fondos procedentes de las IFI; para ello, fortalecerá los análisis y el apoyo técnico que proporciona de manera que las oficinas en los países sean capaces de aprovechar mejor los fondos de procedencia nacional. Esto supondrá a su vez aprovechar los recursos de las IFI e intensificar las asociaciones con ellas, además de fortalecer la colaboración con los Gobiernos nacionales y la armonización con sus prioridades y capacidades a la hora de implementar el Plan Estratégico del PMA. Gracias a este enfoque, en 2023 el Programa se propone obtener más de 1.200 millones de dólares de los países en los que opera con vistas a realizar actividades en apoyo de los objetivos de los Gobiernos nacionales relacionados con el Hambre Cero, para lo cual aprovechará sus ventajas comparativas en cada contexto.
35. *Recursos nacionales.* Se calcula que en 2023 y 2024 los fondos nacionales que los Gobiernos destinarán al PMA —excluidos los fondos provenientes de las IFI— ascenderán a 138 millones de dólares. Tanto el proceso de apropiación nacional como la movilización de recursos nacionales y su uso efectivo ocupan un lugar central en la labor del Programa encaminada a alcanzar los ODS. El PMA promueve la financiación nacional de los programas relacionados con el ODS 2 y en otras esferas, en particular, mediante la prestación de apoyo directo y por medio de iniciativas como el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes. En 2022, el PMA recibió 89 millones de dólares en concepto de este tipo de contribuciones a los programas. En esta suma se incluían más de 56 millones de dólares de contribuciones en forma de efectivo, productos, bienes, servicios o conocimientos especializados provenientes de 14 países, que fueron acompañadas de la suma de 10 millones de dólares con cargo al Fondo de contrapartida de las contribuciones de los donantes. Este Fondo promueve las contribuciones de los países de ingreso bajo y de ingreso medio-bajo a los que ofrece incentivos para que contribuyan con recursos nacionales a los planes estratégicos para los países (PEP) del PMA.

---

<sup>41</sup> En la lista de los 10 donantes principales, el sector privado se considera un solo donante, aunque en realidad se trate de múltiples donantes.

36. *Recursos de los países del Sur Global.* El PMA reforzará la movilización de otros recursos del Sur Global, para lo cual seguirá facilitando la cooperación Sur-Sur y triangular con vistas al intercambio de conocimientos, experiencias y competencias entre los países en desarrollo, a fin de apoyar los avances hacia el logro del objetivo del Hambre Cero. Además, el Programa aprovechará las oportunidades de crear asociaciones público-privadas a escala nacional, lo que, en última instancia, beneficiará a las comunidades y los grupos de población seleccionados al aprovechar los recursos y las fortalezas comunes.
37. *Canjes de deuda.* El PMA seguirá preconizando el uso de medidas de alivio de la deuda, en particular, actuando como intermediario en los canjes de deuda por proyectos de desarrollo, con objeto de reducir la deuda exterior de los países al tiempo que se invierte en actividades de desarrollo en esos mismos países. Aprovechando su amplia presencia operacional, el Programa ayudará a los Gobiernos a llevar a cabo dichos proyectos, que aportarán financiación adicional plurianual para sus propias operaciones.
38. *Fondo de Transformación para Cambiar Vidas.* La finalidad de este Fondo es reforzar el apoyo que el PMA presta a los Gobiernos en su esfuerzo por alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, dotando a las oficinas en los países de nuevas herramientas para movilizar recursos y trabajar con los Gobiernos con el fin de tener un mayor impacto en la vida de las personas vulnerables. A fecha de junio de 2023, siete oficinas en los países habían sido seleccionadas para recibir apoyo del Fondo y ayudarlas así a atraer financiación sostenible en favor de programas destinados a aumentar la autosuficiencia de los grupos vulnerables. En el segundo semestre de 2023, un mayor número de oficinas recibirán ayuda para fortalecer sus sistemas y su labor de adaptación al cambio climático. Cada una de las propuestas seleccionadas recibirá fondos por valor de hasta 7 millones de dólares a lo largo de un período de entre tres y cinco años. Uno de los criterios de selección fundamentales es que en la propuesta de inversión se argumente de forma convincente que los fondos permitirán al Gobierno y a la oficina del PMA en el país desbloquear otros fondos durante el período considerado.
39. *Fondos temáticos.* El Programa seguirá tratando de encontrar oportunidades de financiación para ampliar los programas temáticos, como aquellos en las esferas de la protección social, la adaptación al cambio climático, el fomento de la resiliencia y la alimentación escolar. El PMA procurará conseguir nuevas contribuciones plurianuales procedentes de nuevas fuentes de financiación, para lo cual, determinará las posibles oportunidades, formulará propuestas basadas en datos empíricos y tendrá una participación activa en eventos internacionales importantes, como la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (que tendrá lugar del 30 de noviembre al 12 de diciembre de 2023) y la Cumbre sobre Nutrición para el Crecimiento (que se celebrará en 2024 o 2025).
40. El PMA está firmemente decidido a ampliar las medidas anticipatorias, entre otros, mediante el uso de financiación basada en previsiones, para reducir los costos de las intervenciones humanitarias al posibilitar la adopción de medidas antes de que se produzca un fenómeno meteorológico extremo. Además, seguirá intensificando el apoyo que presta a los Gobiernos para fortalecer los sistemas nacionales de alerta temprana y empoderando a las comunidades para que puedan anticipar las perturbaciones climáticas, prepararse para afrontarlas y recuperarse de ellas; al mismo tiempo, se movilizará una financiación previsible y acordada de antemano con el fin de llevar a cabo programas de medidas anticipatorias en África, Asia y América Latina. El PMA abogará por que se destine un mayor volumen de financiación para la adaptación a las medidas implementadas en entornos frágiles.

41. *Asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas.* Por medio de actividades conjuntas en materia de promoción, asociaciones, movilización de fondos y una mayor coordinación con otras entidades de las Naciones Unidas, el PMA seguirá contribuyendo a la realización de iniciativas emprendidas en todo el sistema y a los diálogos sobre políticas a nivel mundial, al tiempo que mejora la eficiencia de las operaciones. También seguirá formulando llamamientos conjuntos, colaborando en las reuniones de alto nivel sobre promesas de contribución y prestando apoyo a las oficinas en los países en sus actividades de movilización de fondos.
42. La financiación proveniente del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas (CERF) se incrementó de 115 millones de dólares en 2021 a 177 millones de dólares en 2022, en consonancia con el aumento de las necesidades humanitarias. El PMA espera que en 2023 y 2024 la tendencia en materia de financiación se mantenga estable, ante el aumento sin precedentes de las necesidades humanitarias en el mundo y la mayor prioridad que el Secretario General de las Naciones Unidas otorga a la prevención de la hambruna y a la seguridad alimentaria.
43. Asimismo, en 2022 el PMA recibió 260 millones de dólares procedentes de los principales fondos mancomunados, tales como el Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz, los fondos mancomunados para países concretos y otros fondos de las Naciones Unidas. Los fondos mancomunados se consideran un importante instrumento para promover la colaboración y una coordinación eficaz entre las entidades de las Naciones Unidas, al tiempo que permiten al PMA ampliar las intervenciones humanitarias y para el desarrollo de una manera más flexible. El Programa seguirá reforzando su participación en los principales fondos mancomunados para tratar de mantener unos niveles de financiación similares en 2023 y 2024.
44. *Sector privado.* Con una contribución de 540 millones de dólares, el sector privado fue el cuarto donante más importante del PMA en 2022, registrándose un aumento de la movilización de fondos en todas las categorías de dicho sector. De este monto total, 127 millones de dólares estaban destinados a la intervención del PMA en Ucrania, lo que da muestra del poder del sector privado para impulsar operaciones vitales del PMA. Al finalizar el año 2022, los donantes privados ocupaban el segundo puesto en el apoyo financiero a la intervención del PMA en Ucrania.
45. El total de los ingresos procedentes del sector privado en 2022 aumentó considerablemente gracias a la firma de un acuerdo de asociación de cinco años de duración con la Fundación Mastercard por valor de 130 millones de dólares. En 2022 solo se recibieron 40 millones de dólares y el importe restante se entregará en los próximos años.
46. A mediados de 2023, se prevé que los ingresos procedentes del sector privado (empresas, fundaciones y particulares) alcancen los 350 millones de dólares tanto en 2023 como en 2024. De esta cantidad total, más de 130 millones de dólares deberían obtenerse del programa de movilización de fondos de particulares, que comprende el equipo encargado de los donativos de particulares ubicado en la Sede, la plataforma ShareTheMeal y las organizaciones de amigos del PMA, principalmente las de los Estados Unidos de América y el Japón.
47. Los particulares son los actores del sector privado que proporcionan más financiación flexible, ya que se calcula que entre el 30 % y el 35 % de todas sus contribuciones son flexibles. Se espera que en 2023 el nivel de contribuciones siga siendo análogo al de 2022, salvo en lo que se refiere a las contribuciones de carácter extraordinario, como las contribuciones recibidas para la intervención en Ucrania. En 2024, el porcentaje de los donativos que podrá retenerse para financiar la actividad de movilización de fondos de particulares —establecido en la estrategia de asociación y movilización de fondos en el

ámbito del sector privado, aprobada por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2019— se mantendrá en el 29 %.

48. En consonancia con la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, el PMA tiene previsto que las asociaciones con fundaciones sigan creciendo y que la colaboración con las fundaciones genere una parte importante de los ingresos, a pesar de la volatilidad del segmento de mercado de las fundaciones.

### 2.3 Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

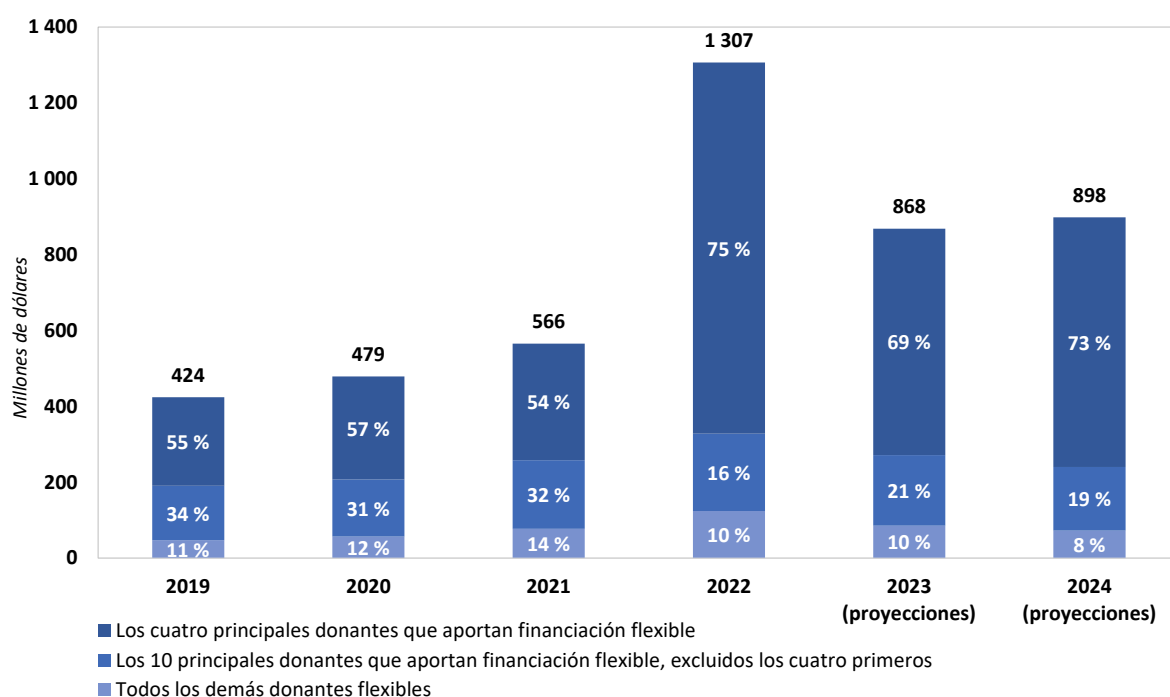
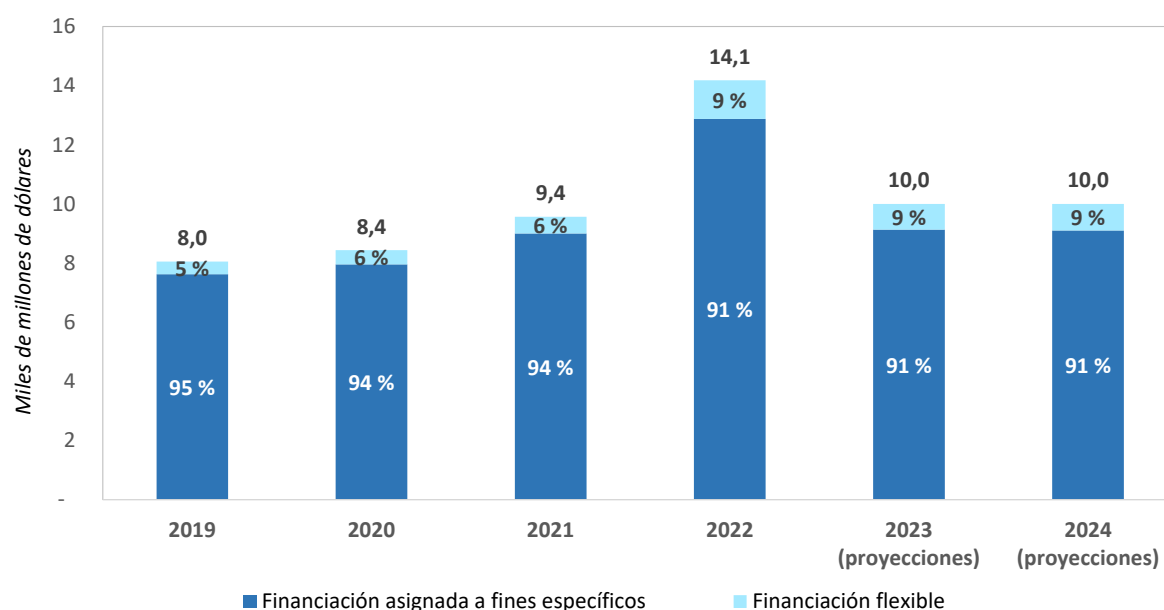
49. La financiación flexible resulta indispensable cuando el PMA trata de prestar asistencia a las personas más vulnerables, especialmente en las crisis olvidadas que no reciben suficiente financiación. Los fondos flexibles permiten al PMA actuar de un modo más ágil y eficaz para ofrecer al personal directivo la máxima flexibilidad y previsibilidad para poner en marcha operaciones, financiar la asistencia en las crisis desatendidas, intervenir en situaciones que evolucionan con rapidez y promover una cooperación eficaz, para así mejorar las intervenciones que el PMA dirige a las personas más necesitadas.
50. En 2022, el PMA recibió 1.300 millones en forma de financiación flexible —el 9,2 % del total de las contribuciones—, una cantidad récord aportada por 34 Gobiernos donantes y el sector privado. De esta cifra total, 530 millones de dólares correspondieron a contribuciones multilaterales no asignadas a fines específicos; 98 millones de dólares fueron contribuciones a la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI), y 679 millones de dólares, contribuciones de asignación flexible<sup>42</sup>.
51. El PMA espera que, en 2023 y 2024, la financiación flexible se mantenga estable en torno al 9 % del total de los ingresos. En 2023, el PMA prevé que recibirá 868 millones de dólares en forma de financiación de este tipo, lo que representa el 8,7 % de los 10.000 millones de dólares de ingresos proyectados. Se prevé que en 2024 el volumen de financiación flexible sea similar al de 2023.
52. En 2022, el PMA consiguió mantener en el 11 % el porcentaje de contribuciones asignadas a fines específicos a nivel de los países, el mismo porcentaje que en 2021. No obstante, como la mayor parte de las contribuciones confirmadas de los donantes del PMA siguen estando asignadas a fines específicos a nivel de las actividades, el Programa seguirá abogando a favor de una reducción de las asignaciones para fines específicos o de las asignaciones a niveles más generales de la cadena de resultados.
53. Los fondos de carácter previsible procedentes de contribuciones plurianuales efectuadas en el momento oportuno son fundamentales para asegurar la continuidad de las operaciones del PMA, ya que le permiten evitar déficits de financiación e interrupciones de la cadena de suministro críticos, mejorar la planificación y crear relaciones estratégicas más estables con los asociados, en particular, los Gobiernos nacionales y los asociados cooperantes. En 2022, el PMA recibió 1.400 millones de dólares en forma de financiación plurianual aportada por 31 donantes, esto es, el 10 % de las contribuciones, lo que supuso una reducción del 5 % con respecto a 2021.
54. Para incitar a los donantes a aportar una financiación más flexible y previsible, el PMA seguirá tomando parte en actividades de promoción, tanto a nivel bilateral con los asociados como en el contexto de marcos mundiales, como el Gran Pacto y el pacto de financiación.

---

<sup>42</sup> Las contribuciones aportadas al PMA comprenden tres tipos de financiación: las contribuciones multilaterales no asignadas a fines específicos; las contribuciones destinadas a salvar vidas a través de la CRI, y las contribuciones de asignación flexible que ofrecen una flexibilidad que trasciende el ámbito nacional, como las contribuciones regionales y las contribuciones temáticas. En 2022, el PMA presentó por primera vez información sobre la financiación de “asignación flexible”, que incluye las contribuciones asignadas a fines específicos a nivel regional o de carácter temático. Hasta entonces, en las estadísticas sobre financiación no se incluían los fondos de asignación flexible.

El PMA ampliará su colaboración con los asociados durante sus consultas anuales y los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, como la reunión informativa para los Estados Miembros sobre la CRI, que tuvo lugar el 27 de junio de 2023. También seguirá fomentando las relaciones a largo plazo que tengan por objetivo obtener un mayor volumen de ingresos flexibles y regulares del sector privado, en especial, de empresas, fundaciones y particulares, sobre todo de aquellas personas que, en conjunto, representan la fuente más importante de financiación flexible del sector privado. También seguirá intentando mejorar la rendición de cuentas, la comunicación de información y la visibilidad de este tipo de financiación, a nivel tanto mundial como nacional.

**Figura 2.3. Financiación flexible por tipo de contribución y como porcentaje del total de las contribuciones, 2019-2024 (contribuciones confirmadas y proyectadas)**



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

55. La CRI, que se rige por el principio de que es mejor actuar con decisión para salvar vidas antes que tener que lamentar después no haberlo hecho, es un instrumento de financiación flexible que el PMA utiliza para emprender actividades de emergencia o, como último recurso, para mantener actividades esenciales destinadas a salvar vidas mientras que se busca financiación adicional.
56. La CRI es el mecanismo de que dispone el PMA para asignar fondos de forma inmediata a actividades esenciales destinadas a salvar vidas. La Cuenta se repone con contribuciones dirigidas que los donantes realizan expresamente para reponerla; otras contribuciones de donantes de carácter discrecional y plenamente flexibles, y con transferencias de fondos de las reservas, previa aprobación de la Junta. Al tratarse de un mecanismo de financiación multilateral de carácter rotatorio, los fondos asignados a una operación con cargo a la CRI deben reembolsarse posteriormente con fondos procedentes de las primeras contribuciones en efectivo para la operación en cuestión, que puedan destinarse a cubrir los gastos sufragados por la asignación de la CRI, salvo que ello perturbe el desarrollo de las operaciones destinadas a salvar vidas que haya en curso. Las contribuciones que se emplean para reembolsar la asignación de la CRI se contabilizan en la operación a la que el donante las destinó. La CRI es el mecanismo de financiación que el PMA utiliza como último recurso para disponer de liquidez en situaciones de emergencia. Está concebido como un recurso temporal en situaciones de emergencia que no puede sustituir a las contribuciones recibidas del CERF ni a otras contribuciones dirigidas destinadas al PMA.
57. A mediados de 2023, la asignación media mensual actual de la CRI asciende a 38 millones de dólares, lo que sugiere que las asignaciones están en vías de superar los niveles récord de 2022. Debido al déficit de financiación proyectado por la diferencia entre las necesidades operacionales previstas para 2024, que se sitúan en 22.700 millones de dólares, y las previsiones globales de contribución, que ascienden a 10.000 millones de dólares, las solicitudes de fondos de la CRI aumentarán y será cada vez más necesario reponer los fondos de la Cuenta de manera sostenible recurriendo a las contribuciones de los donantes.
58. Con arreglo al artículo 4.3 del Reglamento Financiero, la Junta fija un nivel objetivo para la CRI en cada ejercicio económico. El nivel objetivo anual de la CRI no implica compromiso alguno por parte de los Estados Miembros, sino que sirve de señal para la movilización de recursos. Este nivel debe mantenerse mediante contribuciones directas de los donantes y, cuando sea posible, reembolsando los anticipos concedidos para operaciones o actividades que reúnan las condiciones exigidas. En caso de que el saldo de la CRI se sitúe por debajo del umbral mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de 2 millones de personas durante tres meses, el PMA dirigirá un llamamiento específico a los donantes. En el Plan de Gestión para 2022-2025, la Junta aprobó un nivel objetivo de la CRI de 400 millones de dólares. El PMA recomienda mantener el mismo nivel objetivo en 2024.
59. La CRI es un instrumento indispensable para la labor de primera línea que el PMA lleva a cabo en la respuesta inicial en caso de crisis múltiples, y ayuda a garantizar el respeto de los principios fundamentales de oportunidad, previsibilidad y flexibilidad.

## Sección III: Contexto programático

### 3.1 Sinopsis

60. Las necesidades operacionales del PMA proyectadas para 2024 reflejan los efectos del continuo aumento del hambre y la malnutrición en el mundo como consecuencia de los conflictos, las perturbaciones económicas y la crisis climática. En el mes de junio de 2023, las necesidades operacionales del PMA para 2024 se estimaban en 22.700 millones de dólares. En 2024, el PMA tiene previsto prestar asistencia a 157 millones de personas en el marco de 88 operaciones llevadas a cabo en más de 120 países y territorios, lo que representa un aumento de las necesidades operacionales del 15 % con respecto al Plan de Gestión para 2023-2025. Estas cifras corresponden a las necesidades de asistencia alimentaria del PMA actualmente previstas. Sin embargo, es inevitable que se produzca un aumento de las necesidades imprevistas, con lo que las necesidades operacionales serán aún mayores.

#### Principales operaciones que inciden en las necesidades operacionales

61. Al igual que en los dos planes de gestión precedentes, casi el 70 % del total de beneficiarios corresponde a tres despachos regionales —el de Asia y el Pacífico, el de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, y el de África Oriental.
62. En 2024, las cinco operaciones de mayor envergadura —las del Yemen, el Afganistán, la República Democrática del Congo, el Líbano y la República Árabe Siria— representarán en conjunto el 43 % de las necesidades operacionales totales, frente a un 50 % en 2023. Los mayores incrementos de las necesidades operacionales a nivel de los países, en términos absolutos, se registran en el Chad, Etiopía, la República Democrática del Congo, Kenya, Myanmar y Somalia.

#### Metas institucionales de alto nivel

63. Las metas institucionales de alto nivel establecidas en el [Marco de resultados institucionales del PMA para 2022-2025](#) definen las aspiraciones del PMA con respecto a los cinco efectos estratégicos del Plan Estratégico para 2022-2025. Cada efecto estratégico tiene de tres a cinco metas de alto nivel con sus respectivos indicadores. Cada año, el PMA establece las metas para el año siguiente. En el anexo VI se señalan las metas de alto nivel para 2024.

#### Resumen del plan de ejecución provisional

64. En el plan de ejecución provisional se describe el modo en el que el PMA se propone determinar las prioridades y utilizar de la forma más eficiente los recursos que prevé recibir para prestar asistencia a los beneficiarios. El plan para 2024 se ha elaborado a nivel mundial y su valor total asciende a 11.000 millones de dólares en los que se incluye lo siguiente: el monto de las provisiones globales de contribución para 2024, previsto en 10.000 millones de dólares; el uso neto estimado de los saldos arrastrados, por un monto de 500 millones de dólares, y los ingresos previstos por la prestación de servicios a pedido, por valor de 500 millones de dólares. El plan de ejecución provisional se elabora teniendo en cuenta una serie de elementos fundamentales, entre ellos, la magnitud de las necesidades mundiales, la disponibilidad de fondos prevista, la asignación prevista de las contribuciones y la relación histórica entre gastos previstos y gastos efectivos.
65. Cuando la financiación prevista no basta para atender todas las necesidades operacionales, el PMA se ve obligado a tomar decisiones difíciles, como establecer un orden de prioridad de los beneficiarios en función de su vulnerabilidad, de los grupos beneficiarios o de las zonas geográficas; reducir el tamaño de las raciones o bien acortar la duración de la asistencia. El proceso de determinación de las prioridades tiene como objetivo salvaguardar la asistencia que se presta a las personas más vulnerables dentro de la población seleccionada. Las decisiones relativas a la orientación de la ayuda y el establecimiento de



prioridades se basan en las evaluaciones de las necesidades, los objetivos de los programas y la participación de las comunidades afectadas. Para fundamentar los ajustes de los programas que resulten necesarios y reducir en lo posible los efectos negativos para la seguridad alimentaria, la nutrición y el acceso a los recursos esenciales, se lleva a cabo un seguimiento permanente de los efectos y de la retroinformación que proporcionan tanto las comunidades beneficiarias como las que no reciben asistencia.

66. Las oficinas en los países elaborarán sendos planes de ejecución para 2024, que estarán disponibles a principios de 2024 en el portal de información sobre los PEP. Estos planes de ejecución específicos de cada PEP constituirán la base para la presentación de información en el marco del estado financiero V (Comparación entre los montos presupuestados y efectivos durante el ejercicio) y en los informes anuales sobre los países.
67. En el cuadro 3.1 se comparan las necesidades operacionales con los planes de ejecución provisionales para 2023 y 2024, y se ponen de relieve las diferencias entre las necesidades observadas de las personas necesitadas y los recursos disponibles previstos. Para 2024, el plan de ejecución provisional a nivel mundial asciende a 11.000 millones de dólares, con los que se prestará asistencia a 120 millones de beneficiarios. Estas cifras representan, respectivamente, el 48 % de los 22.700 millones de dólares y el 76 % de los 157,3 millones de beneficiarios considerados en las necesidades operacionales de 2024.

<b>CUADRO 3.1: COMPARACIÓN ENTRE LAS CIFRAS DEL PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL Y LAS NECESIDADES OPERACIONALES, 2023 Y 2024</b>			
	<b>Necesidades operacionales</b>	<b>Plan de ejecución provisional</b>	<b>Diferencia entre el plan de ejecución provisional y las necesidades operacionales</b>
	<i>(millones)</i>	<i>(millones)</i>	<i>(porcentaje)</i>
Necesidades en 2024 <i>(dólares)</i>	22 748	11 000	48
Beneficiarios en 2024	157	120	76
Necesidades en 2023 <i>(dólares)</i>	19 689	12 000	61
Beneficiarios en 2023	150	140	93

## 3.2 Análisis del plan de ejecución provisional

### Análisis por esfera prioritaria

68. En 2024, al igual que en años anteriores, la mayor parte del plan de ejecución provisional corresponde a las intervenciones ante crisis, con una proporción del 80 % que refleja el aumento de las necesidades humanitarias en todo el mundo y la prioridad que otorga el PMA a salvar vidas en las situaciones de emergencia. Con arreglo al Plan Estratégico, el Programa también seguirá centrando su acción en el objetivo de cambiar la vida de las personas por medio de actividades de fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas, que representan, respectivamente, el 17 % y el 3 % del plan de ejecución. Estas proporciones son análogas a las indicadas en el plan de ejecución provisional para 2023 y corresponden a los gastos efectivos a mediados de 2023.

<b>CUADRO 3.2: NECESIDADES OPERACIONALES POR ESFERA PRIORITARIA, 2024</b>				
<b>Esfera prioritaria</b>	<b>Necesidades operacionales en 2024</b>		<b>Plan de ejecución provisional para 2024</b>	
	<b>2024</b>	<b>Proporción del total de las necesidades operacionales en 2024</b>	<b>2024</b>	<b>Proporción del total del plan de ejecución provisional para 2024</b>
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
Intervención ante crisis	17 469	77	8 805	80
Fomento de la resiliencia	4 617	20	1 826	17
Eliminación de las causas profundas	662	3	369	3
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

<b>CUADRO 3.3: PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR REGIONES, 2023 Y 2024</b>				
<b>Despacho regional</b>	<b>Plan de ejecución provisional para 2023</b>		<b>Plan de ejecución provisional para 2024</b>	
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
Asia y el Pacífico	1 926	16	1 583	14
Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental	4 663	39	3 395	31
África Occidental	1 342	11	1 480	14
África Meridional	1 019	9	1 245	11
África Oriental	2 425	20	2 719	25
América Latina y el Caribe	625	5	578	5
<b>Total</b>	<b>12 000</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

### **Análisis por Objetivo de Desarrollo Sostenible, por efecto estratégico y por producto**

69. El Plan Estratégico del PMA se centra en los objetivos de ayudar a los Gobiernos a alcanzar el ODS 2 y poner fin al hambre, alcanzar la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover una agricultura sostenible. Así queda recogido en las prioridades establecidas por el PMA para las actividades correspondientes a los efectos estratégicos 1, 2 y 3, que en conjunto constituyen el 90 % del plan de ejecución provisional para 2024.
70. En lo que respecta al ODS 17, que representa el 10 % del plan de ejecución provisional para 2024, el PMA se vale de sus competencias especializadas para proporcionar apoyo a los Gobiernos y a los actores humanitarios y de desarrollo.
71. En el Marco de resultados institucionales para 2022-2025 se definen 12 productos que corresponden a los cinco efectos estratégicos del PMA y representan los productos y servicios que el PMA entrega o presta durante la ejecución de sus programas. En el anexo VI se ofrece un análisis detallado por producto de las necesidades operacionales y del plan de ejecución provisional.

<b>CUADRO 3.4: NECESIDADES POR OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EFECTO ESTRATEGICO, 2024</b>					
<b>ODS</b>	<b>Efecto estratégico</b>	<b>Necesidades operacionales en 2024</b>		<b>Plan de ejecución provisional para 2024</b>	
		<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
2	1. Las personas están en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales urgentes	15 851	70	7 897	72
	2. Las personas obtienen mejores resultados en materia de nutrición, salud y educación	2 683	12	1 235	11
	3. Las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles	2 094	9	733	7
17	4. Se han fortalecido los programas y sistemas nacionales	674	3	287	2
	5. Los actores humanitarios y de desarrollo son más eficientes y eficaces	1 446	6	848	8
<b>Total</b>		<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

### **Análisis por categoría de actividades**

72. En el cuadro 3.5, donde se muestran las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional por categoría de actividades, puede verse que en 2024 las intervenciones destinadas a salvar vidas seguirán siendo fundamentales. En general, se dará prioridad a las transferencias de recursos no condicionadas para las personas extremadamente vulnerables, que representan el 63 % del total del plan de ejecución provisional y el 62 % de las necesidades operacionales. El PMA sigue invirtiendo en actividades de nutrición, las cuales constituyen el 12 % del plan de ejecución provisional. Los recursos necesarios para financiar estas actividades en 2024 han aumentado a causa de los efectos de las perturbaciones climáticas, los conflictos y la crisis alimentaria mundial, que han hecho que crezca el número de mujeres y niños que necesitan asistencia nutricional y que aumenten los precios de los productos nutricionales. Además, debido a los problemas relacionados con las cadenas de suministro, algunos países se han visto obligados a implementar otro tipo de programas para prevenir la malnutrición, por ejemplo, programas de efectivo para la prevención, que en algunos contextos pueden resultar más costosos que las intervenciones en las que se utilizan alimentos nutritivos especializados.

<b>CUADRO 3.5: NECESIDADES POR CATEGORÍA DE ACTIVIDADES, 2024</b>				
<b>Categoría de actividades</b>	<b>Necesidades operacionales</b>		<b>Plan de ejecución provisional</b>	
	<b>2024</b>		<b>2024</b>	
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
<b>Programas del PMA</b>				
Transferencias de recursos no condicionadas	14 052	62	6 919	63
Actividades de nutrición	2 520	11	1 319	12
Creación de activos de las comunidades y los hogares	1 730	8	525	5
Programas en las escuelas	1 479	6	707	6
Programas de apoyo al sector de la protección social	571	3	249	2
Medidas de protección contra las perturbaciones climáticas	413	2	205	2
Creación de competencias y medios de subsistencia de los hogares y las personas	201	1	98	1
Programas de apoyo a los mercados agrícolas en beneficio de los pequeños productores	272	1	100	1
Preparación para situaciones de emergencia y actuación temprana	61	0	30	0
<b>Soluciones de asesoramiento y prestación de servicios del PMA</b>				
Servicios a pedido	912	4	500	5
Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas	455	2	297	3
Módulo de acción agrupada de logística	65	0	42	0
Módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia	17	0	9	0
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

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

73. El PMA sigue prestando asistencia a los beneficiarios a través de cuatro modalidades de transferencia, a saber: alimentos, TBM, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios. Como puede verse en el cuadro 3.6, las principales modalidades utilizadas siguen siendo los alimentos y las TBM, que representan el 53 % y el 30 %, respectivamente, del plan de ejecución provisional para 2024 —con porcentajes similares a los gastos efectivos registrados en 2021 y 2022. El PMA utiliza las distintas modalidades de transferencia disponibles del modo que considera más adecuado para mejorar la eficacia y la eficiencia de sus programas de transferencia, atender mejor las necesidades de los beneficiarios y optimizar el uso de los recursos disponibles teniendo en cuenta el funcionamiento de los mercados.

CUADRO 3.6: NECESIDADES POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA, 2023 Y 2024

Costos de las transferencias y costos conexos	Necesidades operacionales			Plan de ejecución provisional		
	2023	2024	Parte del total de los costos de las transferencias	2023	2024	Parte del total de los costos de las transferencias
	(millones de dólares)	(millones de dólares)	(porcentaje)	(millones de dólares)	(millones de dólares)	(porcentaje)
Alimentos	8 114	9 322	48	5 046	4 939	53
TBM	6 219	7 054	36	3 444	2 831	30
<i>Efectivo</i>	4 613	5 219	27	2 564	2 082	22
<i>Cupones de un valor determinado</i>	1 606	1 835	9	880	749	8
Cupones para productos	571	757	4	371	260	3
Fortalecimiento de las capacidades	894	1 011	5	552	489	5
Prestación de servicios	1 107	1 334	7	797	770	8
<b>Costos totales de las transferencias</b>	<b>16 905</b>	<b>19 478</b>	<b>100</b>	<b>10 210</b>	<b>9 289</b>	<b>100</b>
Costos de ejecución	1 024	1 213		634	659	
Costos de apoyo directos	601	725		440	442	
<b>Costos directos totales</b>	<b>18 530</b>	<b>21 416</b>		<b>11 284</b>	<b>10 390</b>	
Costos de apoyo indirectos	1 159	1 332		716	610	
<b>Total</b>	<b>19 689</b>	<b>22 748</b>		<b>12 000</b>	<b>11 000</b>	

### **Transferencias de alimentos**

74. En 2024, la asistencia alimentaria en especie seguirá siendo la principal modalidad de transferencia y representará más de la mitad de los costos totales de las transferencias contempladas en el plan de ejecución provisional, a causa de las carencias persistentes de alimentos previstas en muchas de las zonas en las que opera el PMA. Las necesidades operacionales para 2024 incluyen un volumen de 7,9 millones de toneladas de alimentos en especie por valor de 9.300 millones de dólares. Casi el 50 % del volumen de alimentos previsto se adquirirá en los mercados locales y regionales. Desde 2022, la base de suministro de los alimentos nutritivos especializados se ha ampliado de forma considerable, en particular mediante el recurso a los proveedores locales y regionales, como ha ocurrido en Ghana y el Pakistán. Esto permitirá diversificar las fuentes de abastecimiento, adquirir los productos más cerca de las zonas de distribución, cuando sea posible, y reducir los plazos de entrega.
75. Para aumentar la eficiencia de sus operaciones de asistencia alimentaria en especie y la resiliencia ante los cambios registrados en el entorno operacional, el PMA aplicará las mejores prácticas en materia de gestión de la cadena de suministro, de conformidad con las normas del sector. Para ello, elaborará planes de suministro y entrega a largo plazo y

constituirá reservas estratégicas que permitan realizar intervenciones más eficaces en caso de que se produzcan perturbaciones repentinas en la demanda o interrupciones importantes del suministro. Este modelo se pondrá a prueba en el Despacho Regional para África Occidental y, si el proyecto piloto obtiene resultados positivos, se extenderá posteriormente a otras regiones.

76. Además, el PMA está implementando un proyecto en materia de seguimiento y localización que requiere el desarrollo de un sistema perfeccionado y debidamente automatizado para la gestión de las compras de alimentos a lo largo de la cadena de suministro. Empleando financiación específica proveniente de una iniciativa institucional de importancia fundamental, el PMA se propone implantar un procedimiento integral simplificado utilizando la tecnología disponible para proporcionar datos básicos necesarios para el seguimiento y la evaluación de los programas y para la presentación de informes.

### ***Transferencias de base monetaria***

77. Las TBM del PMA permiten ofrecer a las personas una asistencia flexible en forma de efectivo y de cupones de un valor determinado para hacer frente a sus necesidades en materia de alimentación y nutrición y otras necesidades básicas, y seguirán ocupando un lugar esencial en las operaciones del PMA. En el plan de ejecución provisional para 2024, las TBM y los cupones para productos representan el 33 % de los costos totales de las transferencias, una proporción comparable a la de los gastos efectivos destinados a estos tipos de asistencia en 2022, es decir, el 34 %. Aunque el valor de los cupones seguirá representando una parte importante de las TBM, el PMA promoverá activamente el uso de transferencias de efectivo no sujetas a restricciones, siempre que sea posible, a fin de ofrecer a los beneficiarios una mayor flexibilidad y más posibilidades de elección.
78. En la nueva política en materia de transferencias monetarias, aprobada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2023, se expone con claridad el enfoque del PMA para liberar todo el potencial de la modalidad de las TBM, en particular, los efectos suplementarios que pueden obtenerse si se hace que las mujeres sean las receptoras de estas transferencias en sus hogares. En la política se confirma la voluntad del PMA de utilizar la modalidad o la combinación de modalidades que más ayude a las personas a satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales y otras necesidades básicas en función de las circunstancias específicas. El Programa simplificará y reforzará los procedimientos empleados para contratar a los proveedores de servicios financieros con miras a que las personas dispongan de más opciones para recibir asistencia y promover su inclusión financiera digital. Asimismo, el PMA aplicará a sus transferencias de alimentos en especie las enseñanzas extraídas del marco de garantía de las transferencias de efectivo, que permite garantizar a lo largo de todo el proceso que las transferencias lleguen a los destinatarios previstos. Dado que las operaciones de TBM del PMA ya están en su mayor parte digitalizadas, podrán utilizarse los mismos procesos y soluciones tecnológicas para aumentar el grado de digitalización de las operaciones de asistencia alimentaria en especie y así lograr aumentos de eficiencia.

### ***Cupones para productos***

79. El PMA opta por utilizar los cupones para productos cuando resultan ser la modalidad de transferencia más eficaz, por ejemplo, en entornos inestables o en zonas de difícil acceso, en situaciones de emergencia en que las hay que atender necesidades urgentes y es esencial que las entregas se realicen con rapidez o allí donde la colaboración con los operadores comerciales es la mejor opción para prestar asistencia a los beneficiarios. En 2024, las necesidades operacionales relativas a los cupones para productos representarán 757 millones de dólares, esto es, el 4 % de los costos totales de las transferencias. El uso de los cupones para productos ha aumentado con respecto a 2023, debido a las operaciones llevadas a cabo en Colombia, el Iraq, Lesotho, la República

Bolivariana de Venezuela, Ucrania y el Yemen, y a que los cupones se han utilizado en actividades de preparación para emergencias y en programas de nutrición a fin de mejorar el acceso a los productos frescos y otros alimentos nutritivos.

### **Fortalecimiento de las capacidades**

80. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades consisten en el suministro de material, equipo, conocimientos, competencias y otros recursos que se transfieren directamente a las personas, las comunidades, los interlocutores gubernamentales o las partes interesadas nacionales. Estas transferencias complementan la asistencia en forma de alimentos o de efectivo al mejorar la capacidad a largo plazo de las partes interesadas de hacer frente a los desafíos humanitarios y en materia de seguridad alimentaria. El plan de ejecución provisional para 2024 da muestra del compromiso constante del PMA de invertir en el fortalecimiento de las capacidades; esta inversión representa el 5 % de los costos totales de las transferencias, con un porcentaje similar al registrado en 2023.

### **Prestación de servicios**

81. En el plan de ejecución provisional, los costos de las transferencias relacionadas con la prestación de servicios —esto es, la prestación de servicios a pedido y de los servicios previstos en el mandato del PMA que permiten atender las necesidades de los asociados humanitarios— se calculan en 770 millones de dólares, lo que representa el 8 % de los costos totales de las transferencias. Se espera que las necesidades operacionales para 2024 relativas a las transferencias en forma de prestación de servicios alcancen los 1.300 millones de dólares, lo que supone un aumento de aproximadamente 230 millones de dólares con respecto a 2023. El PMA seguirá contribuyendo a la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y a la cohesión del Sistema de las Naciones Unidas por medio de los servicios que presta en virtud de su mandato —esto es, los servicios prestados en el contexto del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia— y los servicios a pedido, como la compra y el transporte de alimentos y combustible.
82. En 2024, está previsto que prosiga la tendencia al alza en la prestación de servicios a pedido, ya que los Gobiernos solicitarán la asistencia del PMA para la adquisición y el transporte de alimentos y fertilizantes. Los servicios a pedido representan la mayor parte del aumento de los costos relacionados con las transferencias realizadas en forma de prestación de servicios, debido al crecimiento previsto de la demanda de competencias especializadas del PMA.

### **Costos de ejecución**

83. Los costos de ejecución previstos en el plan de ejecución provisional para 2024 ascienden a 659 millones de dólares, mientras que las necesidades operacionales se elevan a 1.200 millones de dólares. El hecho de que, en el plan de ejecución provisional para 2024, la proporción de los costos de ejecución con respecto al total de los costos directos sea mayor que la proporción de las necesidades operaciones para 2024 puede explicarse por la disminución de las economías de escala. Los costos de ejecución cubren las actividades realizadas por las oficinas en los países —en particular, las suboficinas y las oficinas de zona— e incluyen los gastos relacionados con la dotación de personal, la seguridad, la tecnología de la información, las actividades de seguimiento, las evaluaciones y otros aspectos operacionales.

### Costos de apoyo directos

84. En el plan de ejecución provisional para 2024, los costos de apoyo directos (CAD) se calculan en 442 millones dólares, lo que representa el 4 % del total de los costos directos. Debido a la gran proporción de costos fijos dentro de los CAD, el porcentaje que estos últimos representan dentro del total de los costos directos ha disminuido desde 2021 a medida que ha ido aumentando el valor de las transferencias.
85. Los CAD engloban los gastos efectuados a nivel de los países que están directamente asociados a la ejecución de un PEP, pero que no pueden atribuirse a ninguna actividad concreta; cubren principalmente los costos relacionados con la gestión de las oficinas en los países, los gastos de alquiler y los costos relativos al personal, la seguridad y las evaluaciones de los PEP.

<b>CUADRO 3.7: COSTOS DE APOYO DIRECTOS COMO PORCENTAJE DEL TOTAL DE LOS COSTOS DIRECTOS, 2021-2024</b>				
	<b>Cifras efectivas en 2021*</b>	<b>Cifras efectivas en 2022*</b>	<b>Cifras previstas para 2023</b>	<b>Cifras previstas para 2024</b>
Total de los costos directos (millones de dólares)	8.800	11.800	18.500	21.400
Porcentaje de los costos de apoyo directos	4,3	4,1	3,2	3,4

\* Los datos efectivos de 2021 y 2022 se basan en el Estado Financiero V de las Cuentas anuales comprobadas de 2021 y de 2022.

### 3.3 Análisis del costo por beneficiario

86. El costo diario medio por beneficiario representa el presupuesto estimado que puede atribuirse a la ración diaria de alimentos en especie o a la TBM proporcionada a cada beneficiario para alcanzar los objetivos fijados en los programas del PMA. Su componente principal es el costo de la transferencia en sí, que comprende la suma del valor monetario de los productos alimenticios, el efectivo o los servicios proporcionados y los costos de entrega correspondientes. En 2024, se prevé que el costo de la realización de las transferencias representará por término medio el 85 % del costo total por beneficiario. Los principales factores que influyen en el costo diario por beneficiario son el tamaño de la ración y los tipos de productos utilizados en las transferencias de alimentos y, en el caso de las TBM, el valor de la transferencia. El PMA prevé que, en 2024, el aumento de los precios de los alimentos a escala mundial dará lugar a una subida del costo por beneficiario en todas las modalidades de transferencia. En las necesidades operacionales del PMA previstas para 2024 se tiene en cuenta, además, la volatilidad de los precios. Los precios de los alimentos por tonelada utilizados para determinar las necesidades operacionales para 2024 son, por término medio, un 7 % más elevados de los que se emplearon en las previsiones de las necesidades operacionales para 2023. También se prevé una subida de los precios del mercado minorista, lo que obligará al PMA a incrementar el valor diario de sus TBM para poder favorecer una dieta nutritiva. Para 2024, el costo medio diario por beneficiario se situará en 0,49 dólares, lo que supone un aumento del 8 % con respecto al costo diario por beneficiario de 0,45 dólares previsto en el Plan de Gestión para 2023-2025. El costo medio anual por beneficiario se sitúa en 127 dólares. En el anexo VI se facilita más información sobre el costo diario por beneficiario.



<b>CUADRO 3.8: COSTO DIARIO POR BENEFICIARIO – NECESIDADES OPERACIONALES, 2024</b>		
<b>Modalidad</b>	<b>Número de transferencias diarias (millones)</b>	<b>Costo medio por beneficiario, incluidos los costos de apoyo indirectos (en dólares)</b>
Alimentos	25 824	0,42
TBM	13 103	0,63
Cupones para productos	2 033	0,43
<b>Total</b>	<b>40 960</b>	<b>0,49</b>

87. Según se indica en el cuadro 3.8, las necesidades operacionales del PMA para 2024 representan el equivalente a 25.800 millones de raciones de alimentos en especie, 13.100 millones de prestaciones diarias de TBM y 2.000 millones de raciones diarias de alimentos en forma de cupones para productos. En las TBM, el costo diario por beneficiario tiende a ser mayor porque el valor de las transferencias efectuadas a los beneficiarios suele ser más elevado que el de las raciones de alimentos en especie, debido a las condiciones vigentes en el mercado y a la posibilidad de incorporar otros alimentos más nutritivos. Además, las transferencias de efectivo con fines múltiples y las tasas estandarizadas conexas acordadas a nivel interinstitucional para cada operación pueden cubrir otras necesidades aparte de las alimentarias. Por término medio, el valor de las transferencias representa el 79 % del costo por beneficiario de las TBM y los cupones para productos. Se pueden conseguir aumentos de eficiencia en todas las modalidades en lo que respecta a los costos de ejecución y de otro tipo, en función de la situación y la naturaleza de la operación, ya que los sistemas y las operaciones del PMA están concebidas para sacar el máximo beneficio posible de las economías de escala y de la aplicación de las mejores prácticas relativas a la cadena de suministro. En el anexo VI se ofrece más información sobre los valores de las transferencias según las distintas modalidades.

### 3.4 Prioridades transversales

#### Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

88. Las crisis alimentarias afectan de manera desproporcionada a las mujeres, debido en parte a las desigualdades estructurales persistentes y a los obstáculos normativos. Las perturbaciones climáticas, los conflictos y las crisis económicas agravan aún más las disparidades de género en el ámbito de la seguridad alimentaria. Teniendo en cuenta el papel fundamental que desempeña la mujer en la producción y la preparación de los alimentos, las actividades que permiten reducir las desigualdades de género resultan decisivas para conseguir la erradicación del hambre. El PMA empoderará a las mujeres y a las niñas facilitándoles la información y los recursos que necesitan para mejorar sus oportunidades económicas y su capacidad de adopción de decisiones, por ejemplo, velando por que reciban TBM con objeto de mejorar su inclusión financiera digital y tratar de reducir las disparidades en ese contexto.
89. En 2024, el PMA centrará sus esfuerzos en integrar más plenamente las medidas en materia de igualdad de género en sus intervenciones de emergencia con el fin de poder abordar las dificultades específicas a que se enfrentan mujeres y hombres<sup>43</sup>. Para ello, será necesario fomentar la capacidad del personal y de los asociados en lo relacionado con las cuestiones de género, en especial la violencia de género, con objeto de reforzar las medidas de mitigación de riesgos y la capacidad de comprender y abordar los complejos vínculos que

<sup>43</sup> El PMA ha determinado estas dificultades en el documento de 2023 que lleva por título *Unequal Access: Gender barriers to humanitarian assistance*.

existen entre la inseguridad alimentaria y las cuestiones de género. En 2024 se implementarán los nuevos indicadores del Marco de resultados institucionales relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, que permitirán medir con más exactitud los resultados de estas actividades, así como un proceso destinado a perfeccionar y simplificar otros enfoques relativos a la gestión de las realizaciones y a aumentar la eficiencia de las herramientas institucionales. Se renovarán los procedimientos y métodos de presupuestación que tienen en cuenta las cuestiones de género a fin de mejorar la asignación de recursos y la rendición de cuentas. Al mismo tiempo, el PMA reforzará la recopilación y el análisis de datos en materia de género, en particular, desglosando sistemáticamente los datos por sexo y edad, mejorando la recopilación y la utilización de datos cualitativos sobre la seguridad alimentaria a nivel de los hogares, e implementando sistemas de seguimiento que tengan en cuenta la perspectiva de género para reforzar los programas y ampliar la base empírica.

### **Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas**

90. El PMA está firmemente decidido a mejorar la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y, para ello, adoptará enfoques que tengan en cuenta los conflictos a la hora de diseñar y ejecutar sus programas. Esto lo ayudará a realizar programas más eficaces y eficientes velando por que sus intervenciones ofrezcan un entorno protector a los beneficiarios y aborden los riesgos y las necesidades individuales.
91. El PMA centrará su labor en analizar y hacer frente a los riesgos a que están expuestas las poblaciones afectadas y en integrar las actividades conexas en los PEP y en los programas. En este contexto, tendrán carácter prioritario la selección de los beneficiarios y su clasificación por orden de prioridad, la aplicación de sistemas comunitarios de participación y retroalimentación y el seguimiento de las medidas adoptadas por el Programa para reducir los riesgos para las poblaciones y ampliar el acceso a los alimentos. El PMA tratará de establecer alianzas con organizaciones especializadas en el seguimiento de la protección, el análisis de los conflictos, la programación adaptable a situaciones de conflicto y la negociación del acceso, a las que las oficinas en los países podrán recurrir para tomar decisiones con conocimiento de causa en lo que se refiere al diseño y la implementación de los programas de asistencia alimentaria.
92. Una vez que en 2023 se acabe de elaborar una estrategia institucional para la incorporación sistemática de la sensibilidad ante los conflictos, el PMA pasará a centrarse en la aplicación de la estrategia en 2024, velando por que una serie de dependencias integren la sensibilidad ante los conflictos en los procesos y sistemas vinculados a los programas y las operaciones a escala institucional. Esta labor incluirá la implantación de herramientas que permitan fomentar la capacidad en materia de sensibilidad ante los conflictos y, en caso necesario, proporcionar apoyo adaptado al contexto en los países prioritarios para el Programa. El PMA tiene previsto aumentar considerablemente sus inversiones en el fortalecimiento y la estandarización de los mecanismos comunitarios de retroalimentación en todos los entornos operacionales, por ejemplo, en el momento de declararse una situación de emergencia, en particular, llevando a cabo actividades financiadas por medio de iniciativas institucionales de importancia fundamental ya existentes o propuestas<sup>44</sup>. El PMA ha realizado un estudio de viabilidad sobre un mecanismo comunitario de retroalimentación global interfuncional que, una vez plenamente financiado e implantado, permitirá garantizar la estandarización y digitalización de todos los mecanismos comunitarios de retroalimentación del Programa en el plazo de tres años.

---

<sup>44</sup> En la sección IV y en el anexo III se ofrece más información sobre los objetivos y las actividades de las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

### Sostenibilidad ambiental

93. En 2024, el PMA seguirá evaluando de forma proactiva los posibles efectos medioambientales y sociales de sus operaciones a nivel de los países, al tiempo que fomenta la sostenibilidad medioambiental y social de conformidad con los compromisos asumidos en el marco de la política en materia de medio ambiente y del Plan Estratégico. En 2023, el PMA puso en marcha una evaluación de la política en materia de medio ambiente de 2017, con el fin de evaluar la pertinencia y la eficacia de la propia política y el Marco de sostenibilidad ambiental y social conexo, así como la gobernanza de las normas, las medidas de salvaguardia y los sistemas de gestión en materia medioambiental y social en todo el Programa.
94. En 2023, el PMA implantó en los despachos regionales y en la Sede una estructura que ayuda a las oficinas en los países a implementar las salvaguardias ambientales y sociales. En 2024, se procederá a ajustar dicha estructura para ponerla en consonancia con otras prioridades transversales a fin de mejorar el seguimiento de los riesgos ambientales y sociales, fomentar las correspondientes medidas de mitigación de riesgos en toda la cartera de actividades del Programa y facilitar la presentación de informes sobre un determinado conjunto de indicadores.

### Integración de la nutrición

95. El PMA se propone reducir la malnutrición integrando objetivos y actividades de nutrición en toda su cartera de actividades, de manera que se mejore la suficiencia nutricional de la asistencia que presta y se acuda en ayuda de las personas más vulnerables. El PMA ampliará y adaptará sus actividades para asegurarse de que estas ayuden a mejorar los resultados nutricionales y a prestar el mayor apoyo posible a los Gobiernos e impulsen las iniciativas mundiales dirigidas a alcanzar el ODS 2.
96. Los PEP se diseñarán de modo que en ellos se incluyan actividades integradas para el tratamiento y la reducción de la malnutrición. En concreto, se adoptarán medidas que tengan por objetivo lograr la suficiencia en las operaciones de emergencia; prevenir la malnutrición aguda, el retraso del crecimiento y las carencias de micronutrientes; favorecer la gestión de la malnutrición aguda moderada, y facilitar el acceso a una dieta saludable, abordando el fortalecimiento de los sistemas alimentarios a través de distintas vías de actuación.
97. En 2024, el PMA empezará a aplicar la nueva estrategia de nutrición que está siendo elaborada en 2023. De conformidad con las recomendaciones de la evaluación estratégica de la labor del PMA en materia de nutrición y lucha contra el VIH/sida, en la estrategia se definirá la aportación del Programa a la erradicación de la malnutrición y se establecerán medidas concretas y orientaciones sobre la forma de integrar la nutrición en toda la cartera de actividades. También se expondrán las aspiraciones del PMA en lo que respecta a la prevención y el tratamiento de la malnutrición, al tiempo que se garantiza el acceso de las personas y los hogares vulnerables a dietas más saludables, en particular apoyando el fortalecimiento de la resiliencia a largo plazo de las familias y las comunidades.
98. El PMA seguirá apoyando la integración sistemática de la nutrición mediante sistemas de seguimiento y presentación de informes que le permitan determinar si está alcanzando sus metas en lo que se refiere a la lucha contra la malnutrición y la mejora de la dieta. Los análisis para subsanar el déficit de nutrientes serán un instrumento fundamental para determinar qué intervenciones eficaces en función de los costos pueden servir para integrar mejor las actividades de nutrición en los sistemas nacionales de alimentación, salud, protección social y educación. El PMA podrá seguir los avances gracias a la inversión continua en el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento institucionales, para subsanar las carencias en lo relativo a las fuentes de datos y las capacidades del personal que trabaja en el seguimiento de la nutrición.

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

### 4.1 Sinopsis

99. El presupuesto del PMA de apoyo a los programas y de operaciones institucionales para 2024, que asciende a 983 millones de dólares, se basa en los objetivos y la metodología introducidos por el proceso de presupuestación estratégica ascendente y refleja las previsiones con respecto al presupuesto necesario para apoyar y complementar el plan de ejecución provisional del organismo, por valor de 11.000 millones de dólares. En el presupuesto, que cubre las actividades gestionadas por las direcciones de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, se tienen en cuenta la creciente complejidad de los contextos operacionales y los factores externos impredecibles, y se refleja el compromiso del Programa de incrementar la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas pese a las perspectivas de estancamiento de la financiación.

## Presupuesto global del PMA para 2024

CUADRO 4.1: PRESUPUESTO GLOBAL (millones de dólares)										
APOYO A LOS PROGRAMAS Y OPERACIONES INSTITUCIONALES										
	Actividades básicas				Otros servicios	Actividades directas	Total		PEP	Presupuesto global
	Presupuesto AAP (costos de apoyo indirectos)	Iniciativas institucionales de importancia fundamental (Cuenta de igualación del presupuesto AAP)	Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación	Total del presupuesto básico	Fondos fiduciarios y cuentas especiales	PEP, fondos fiduciarios y cuentas especiales				
2024	568,0	97,9	145,6	811,4	39,7	131,9	983,0		10 159	11 142
2023*	576,3	58,2	121,0	755,5	52,0	127,4	934,9		11 093	12 028
<b>Aumento (disminución)</b>	<b>(8,3)</b>	<b>39,7</b>	<b>24,6</b>	<b>55,9</b>	<b>(12,3)</b>	<b>4,5</b>	<b>48,1</b>		<b>(934)</b>	<b>(886)</b>
<b>Porcentaje de variación</b>	<b>(1 %)</b>	<b>68 %</b>	<b>20 %</b>	<b>7 %</b>	<b>(24 %)</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>		<b>(8 %)</b>	<b>(7 %)</b>

\* Los pequeños cambios introducidos en el presupuesto básico para 2023 y en los presupuestos destinados a otros servicios se deben a una reclasificación de los recursos dentro de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales.

100. Todas las actividades que se contemplan en el presupuesto global de apoyo a los programas y de operaciones institucionales se clasifican con arreglo a las categorías “actividades básicas”, “otros servicios” o “actividades directas”.
101. Las “actividades básicas” son actividades esenciales que contribuyen a la aplicación eficiente y eficaz del plan de ejecución anual del PMA y al cumplimiento de las obligaciones institucionales del Programa. Comprenden tanto actividades recurrentes, que se necesitan cotidianamente para mantener en funcionamiento las operaciones del PMA, como inversiones de carácter extraordinario, que son esenciales para abordar los riesgos sistémicos de ámbito institucional y acrecentar la eficiencia mediante la adopción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques. El incremento del presupuesto básico en 2024 está motivado por las inversiones extraordinarias financiadas a través de iniciativas institucionales de importancia fundamental, fondos fiduciarios y un mayor apoyo en forma de operaciones institucionales a los servicios previstos en el mandato del PMA que se financian a través de cuentas especiales.
102. En la categoría de “otros servicios” se incluyen actividades accesorias, suplementarias o facultativas que complementan las actividades básicas o mediante las que se prestan servicios administrativos y de gestión a entidades ajenas al PMA. En 2024, al contrario que en 2023, la mayor parte del presupuesto dedicado a “otros servicios” corresponde al diseño y la ejecución de programas por parte del Acelerador de Innovaciones del PMA, mientras que el presupuesto destinado a la administración del Grupo de la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos por parte del PMA disminuye en comparación con el de 2023.
103. Las “actividades directas” son actividades que, aunque planeadas y gestionadas por la Sede, pueden relacionarse con operaciones en los países. La recuperación de los costos de estas actividades procede en su mayor parte de los presupuestos de los PEP, ya que los factores que influyen en los costos, como el número de miembros de personal necesario o el volumen de productos adquiridos, se concentran en las operaciones desarrolladas en los países. Como ejemplos de actividades directas que se llevan a cabo actualmente se pueden citar el establecimiento de infraestructura informática, el abastecimiento de alimentos, los servicios de gestión de los datos sobre los beneficiarios y la tramitación de las transacciones del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.
104. Dentro del presupuesto destinado a las actividades directas, y como complemento de las tasas cobradas por el arrendamiento de vehículos a través de su Programa mundial de arrendamiento de vehículos, el PMA introducirá, un nuevo fondo para la descarbonización. La nueva iniciativa ayudará al Programa a alcanzar sus metas de descarbonización mediante la financiación de proyectos, en los despachos regionales y las oficinas en los países, que sirvan para aumentar la eficiencia energética y reducir el uso de combustibles fósiles. Los fondos que se prevé movilizar en 2024, por valor de 1,5 millones de dólares, se gestionarán a través del Programa de eficiencia energética del PMA.

## 4.2 Presupuesto básico

### Fuentes de financiación del presupuesto básico

105. De conformidad con los objetivos y la metodología introducidos mediante el proceso de presupuestación estratégica ascendente y con el fin de aumentar la transparencia del presupuesto y optimizar las fuentes de financiación de las actividades del PMA, el presupuesto básico, que se presenta en el cuadro 4.1, asciende a 811,4 millones de dólares.
106. La mayor parte del presupuesto básico corresponde al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP), con el que se sufragan actividades que aportan un apoyo indirecto a las operaciones del PMA. Teniendo en cuenta las contribuciones

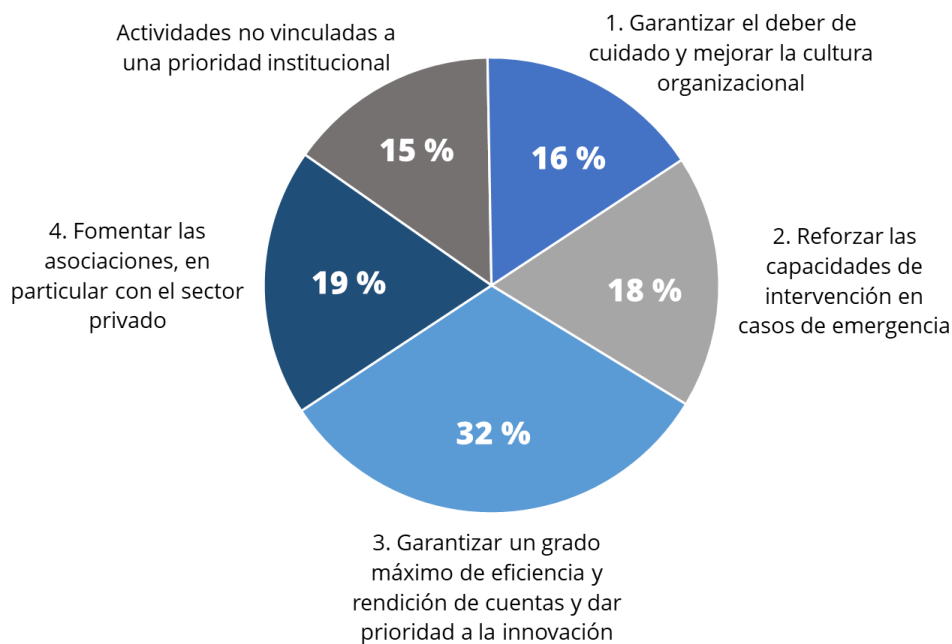
previstas por valor de 10.000 millones de dólares en 2024, el presupuesto AAP de 568 millones de dólares que se propone para ese año es equiparable a los ingresos proyectados en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos (CAI), que se han calculado conforme a la tasa estándar de recuperación de los costos del 6,5 % (o del 4 %, si se cumplen determinadas condiciones). El presupuesto propuesto para 2024 es inferior en 8,3 millones de dólares al presupuesto AAP de 2023.

107. Para 2024 se han estimado unos gastos de 97,9 millones de dólares en iniciativas institucionales de importancia fundamental nuevas o existentes, que se financiarán con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Estas iniciativas se centran en el cambio orgánico o en propiciar el proceso de transformación, están en consonancia con las prioridades de gestión institucionales y son de carácter extraordinario.
108. Los fondos fiduciarios sirven para recibir contribuciones dirigidas cuya finalidad, alcance y procedimientos de presentación de informes se han acordado con los respectivos donantes; las cuentas especiales se utilizan para la gestión financiera de los servicios que el PMA presta a sus propias oficinas y dependencias y a otras entidades de las Naciones Unidas y se pueden financiar con contribuciones dirigidas o mediante la recuperación de los costos.
109. El presupuesto destinado a los fondos fiduciarios y las cuentas especiales dentro del presupuesto básico comprende el costo de gestión y administración de dichos fondos y cuentas. El monto total asciende a 145,6 millones de dólares, un 20 % más que en el presupuesto de 2023; la mayor subida específica es atribuible a un fondo gestionado por la Dirección de Operaciones de Emergencia, que tiene por fin fortalecer la capacidad de intervención del PMA mediante una mayor preparación. En el anexo IV se presentan un panorama general y un análisis de las actividades previstas para 2024 en relación con los fondos fiduciarios y las cuentas especiales.
110. En la categoría "otras fuentes de financiación" se incluyen el Fondo General y las contribuciones en especie asignadas a fines institucionales específicos, como, por ejemplo, la contribución en especie que supone el uso de los locales de la Sede cedidos gratuitamente.

### **Prioridades de gestión institucionales y resultados de gestión**

111. El presupuesto básico para 2024 se guía por los tres principios de planificación financiera consistentes en reducir la carga administrativa y financiera sobre las operaciones en los países, ajustar el presupuesto AAP a los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI y utilizar las reservas y los saldos de los fondos de forma prudente.
112. De conformidad con la visión estratégica de la Directora Ejecutiva, el Grupo Directivo del PMA estableció cuatro prioridades de gestión institucionales para orientar el proceso de planificación presupuestaria para 2024. Dichas prioridades han guiado la elaboración de las estrategias, las actividades, los resultados y los planes presupuestarios por parte de los directores de las direcciones, los despachos regionales y los departamentos. La figura 4.1 muestra el presupuesto básico que se propone asignar a las distintas prioridades de gestión institucionales en 2024.

**Figura 4.1: Porcentaje representado por las prioridades de gestión institucionales dentro del presupuesto básico para 2024<sup>45</sup>**



113. Las actividades y las asignaciones presupuestarias básicas establecidas se clasifican también en función de los siete resultados de gestión del PMA que se definen en el Marco de resultados institucionales para 2022-2025. Tres de esas prioridades de gestión institucionales —cultura organizacional, capacidad de intervención en casos de emergencia y asociaciones— están estrechamente conectadas con tres de los siete resultados de gestión de ámbito institucional, mientras que las prioridades restantes —eficiencia, rendición de cuentas e innovación— son transversales a todos los resultados de gestión.

<sup>45</sup> Excluidas las consignaciones centralizadas.



<b>CUADRO 4.2: PRESUPUESTO BÁSICO POR CADA RESULTADO DE GESTIÓN (millones de dólares)</b>				
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Diferencia de valor</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
1. Eficacia en las situaciones de emergencia	139,4	121,9	17,5	14 %
2. Gestión del personal	110,7	92,5	18,2	20 %
3. Establecimiento de asociaciones eficaces	167,8	137,9	29,9	22 %
4. Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	101,3	99,7	1,6	2 %
5. Datos empíricos y aprendizaje	113,8	104,9	8,9	8 %
6. Aprovechamiento de la tecnología	78,5	66,0	12,5	19 %
7. Aprovechamiento de las innovaciones	28,2	18,7	9,5	51 %
Actividades no vinculadas directamente con un resultado de gestión	71,7	113,9	(42,2)	(37 %)
<b>Total</b>	<b>811,4</b>	<b>755,5</b>	<b>55,9</b>	<b>7 %</b>

114. Tal como puede observarse en el cuadro 4.2, en 2024 el 91 % de las actividades incluidas en el presupuesto básico está vinculado a algún resultado de gestión, frente a una cifra de 85 % en 2023. El incremento se debe en parte a la aplicación de un nuevo enfoque que permite incluir actividades que contribuyan al logro de más de un resultado de gestión. En el anexo I se hallará una descripción de cada resultado de gestión y de los indicadores clave de las realizaciones correspondientes a cada uno de ellos, así como de los factores catalizadores transversales.

### Riesgos

115. En el proceso de elaboración del Plan de Gestión para 2024-2026 se ha añadido la labor de conectar actividades con las recomendaciones de auditoría y de evaluación cuya aplicación deberá concluir en 2024. Gracias a esta nueva etapa introducida en el proceso de elaboración del presupuesto, el personal directivo del PMA ha podido adoptar decisiones estratégicas de asignación presupuestaria para garantizar la financiación de esas actividades esenciales.

116. En el [Informe Anual de la Inspectoría General](#)<sup>46</sup> y en el Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2022 en materia de riesgos y control<sup>47</sup>, se pusieron de relieve los continuos problemas relacionados con el seguimiento, la gestión de la identidad, los asociados cooperantes, las TBM y las cadenas de suministro, en tanto que esferas existentes o nuevas en las que era preciso mejorar. El informe se basó asimismo en la retroalimentación proporcionada por los directores de todo el mundo durante el proceso de ofrecimiento de garantías de la dirección ejecutiva de 2022, en el que se señalaron problemas relacionados con la gestión del personal y la cultura organizacional.

117. Las medidas planeadas para abordar estos problemas persistentes se sufragarán con fondos procedentes del presupuesto básico para 2024 (presupuesto AAP, iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuentas especiales y fondos fiduciarios) y con

<sup>46</sup> WFP/EB.A/2023/6-D/1.

<sup>47</sup> WFP/EB.A/2023/6-E/1. En este documento se describen más pormenorizadamente y se analizan las cuatro cuestiones relativas a los riesgos y el control señaladas como importantes en la Declaración en materia de control interno relativa a 2021, además de los progresos realizados al respecto en 2022.

los recursos existentes en los presupuestos de las carteras de actividades en los países. Para cada conjunto de problemas se ha elaborado un plan de trabajo dotado de una estimación de costos (anexo V), que incluye unas medidas y unos indicadores clave. En los párrafos siguientes se expone de forma resumida cómo se abordarán las principales esferas de riesgos.

***Riesgos relativos al seguimiento, la gestión de la identidad, los asociados cooperantes, las transferencias de base monetaria y las cadenas de suministro***

118. La máxima prioridad del PMA es asegurarse de que las personas que necesitan su asistencia la reciban íntegramente en condiciones de seguridad y sin interferencias. Puesto que muchos de los contextos en los que el PMA realiza operaciones son de riesgo elevado, en cada una de las fases de una operación se despliegan medidas diversas a fin de reducir las posibilidades de que se haga un mal uso de la asistencia del Programa y garantizar que los incidentes que puedan producirse se detecten, comuniquen y aborden con prontitud.
119. En 2023, el PMA puso en marcha un Plan de acción sobre garantías de control en materia de riesgos de todo el organismo para ampliar su capacidad de gestionar y comunicar con mayor eficacia los riesgos operacionales. El Director Ejecutivo Adjunto dirige la ejecución del plan, contando con la participación de todos los despachos regionales y departamentos de la Sede; en la ejecución se cuenta además con los servicios de asesoramiento prestados por los auditores internos. Con esta amplia participación se pretende intensificar las conexiones entre equipos, procesos y sistemas, reforzar las medidas vigentes y garantizar que las cuestiones que suscitan preocupación se aborden de forma integral.
120. Dentro del presupuesto básico, se propone asignar 58,8 millones de dólares a actividades relacionadas con esta esfera de riesgo. Esta suma comprende 31,5 millones de dólares de gastos en actividades recurrentes financiadas con cargo al presupuesto AAP, 22,8 millones de dólares correspondientes a iniciativas institucionales de importancia fundamental de carácter extraordinario y 4,5 millones de dólares procedentes de fondos fiduciarios y cuentas especiales. Los logros en materia de selección de los beneficiarios, seguimiento y gestión de la identidad favorecerán una mayor agilidad en las operaciones, de modo que sea posible realizar ajustes más oportunos de los programas, generar datos empíricos y prevenir el fraude. Por otra parte, las actividades mencionadas ayudarán al PMA a cumplir sus compromisos de mejorar las competencias digitales de los asociados cooperantes y la gestión de sus relaciones con estos asociados fundamentales.

***Riesgos relativos a la gestión del personal y la cultura organizacional***

121. La dirección del PMA está decidida a seguir mitigando los riesgos relacionados con el personal y la cultura organizacional y asegurar así que se haga un uso lo más eficaz y eficiente posible de los recursos del Programa, así como que se salvaguarden sus activos. Se abordarán cuestiones de dos tipos:
  - *cuestiones relacionadas con la gestión del talento y la planificación de la fuerza de trabajo*, entre ellas las dificultades para atraer talento local e internacional, que se atribuyeron a las limitadas capacidades nacionales, las condiciones de vida difíciles, los incentivos insuficientes en los lugares de destino, la compleja trayectoria de crecimiento profesional, la falta de competitividad de los sueldos de las Naciones Unidas, el ofrecimiento de contratos de breve duración a causa de las restricciones financieras y los largos y dificultosos procesos de contratación del PMA, y
  - *cuestiones relacionadas con la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo*, reconociendo que, a pesar de la existencia de cauces seguros y apropiados para que los empleados denuncien las conductas indebidas, es preciso seguir trabajando para fomentar la rendición de cuentas, la comunicación y la transparencia.

122. El Plan de Gestión para 2024 incluye actividades relacionadas con el personal y la cultura organizacional que se llevan a cabo en la Sede y en los despachos regionales, así como el apoyo de estos últimos a las oficinas en los países, cuando sea necesario. Contando con todas las fuentes de financiación del presupuesto básico, en 2024 habrá un presupuesto de 100,9 millones de dólares para las actividades tanto recurrentes como extraordinarias. En particular, la iniciativa institucional de importancia fundamental realizada en apoyo de este trabajo es una inversión destinada a acelerar el avance hacia la excelencia en la gestión del personal y una cultura inclusiva y respetuosa en el lugar de trabajo, mientras que la asignación con cargo al presupuesto AAP proporciona los fondos necesarios para las actividades ordinarias o recurrentes del PMA en pos de esos objetivos. Las actividades previstas, si se ejecutan con éxito, permitirán completar la planificación de la fuerza de trabajo, la reorganización estructural y la ampliación de las responsabilidades en materia de adquisición de talento y contratación correspondiente, además de otros logros que se especifican en el anexo III.

#### **Puestos financiados con cargo al presupuesto básico en 2024**

El número previsto de puestos en el presupuesto básico propuesto para 2024 se aumenta en 272 hasta llegar a los 4.537 puestos equivalentes a tiempo completo. En respuesta al compromiso de la dirección con la aplicación del Marco de dotación de personal, que exige unas condiciones contractuales más estables para los empleados que realizan trabajos por períodos prolongados, el 67 % de los nuevos puestos previstos son de plazo fijo.

#### **Aspectos de eficiencia**

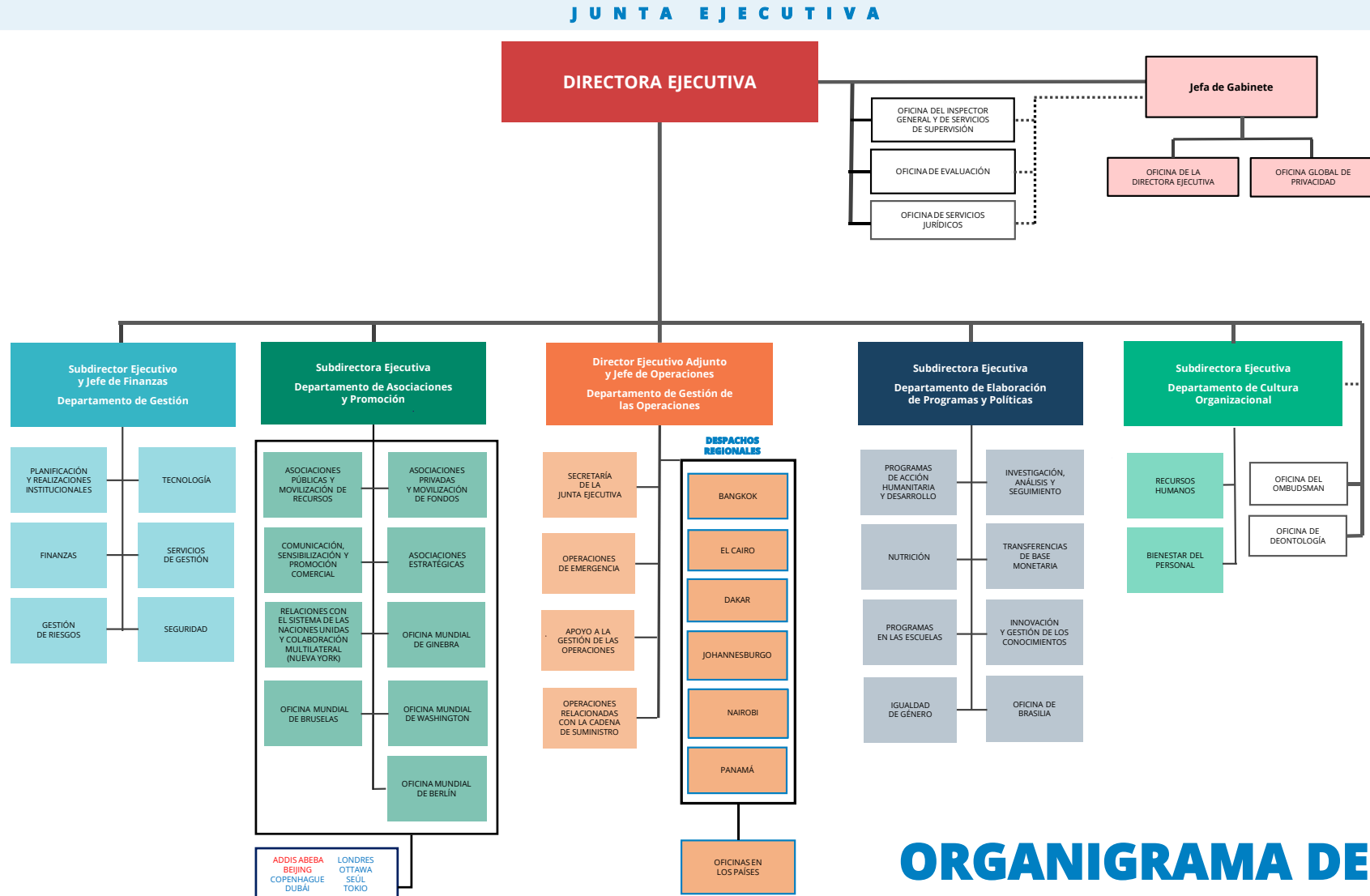
123. El PMA promueve la eficiencia por medio de iniciativas internas e interinstitucionales, así como midiendo los logros en materia de eficiencia y presentando informes al respecto. Todos los aumentos de la eficiencia son generados por programas y proyectos relacionados con las actividades del PMA o que prestan apoyo al sistema de las Naciones Unidas en general, y están vinculados a ellos. A resultas de esos aumentos, quedan disponibles más recursos para la ejecución de programas y proyectos a nivel local.
124. Es necesario que el PMA realice una planificación y una inversión suficientes para determinar dónde obtener nuevos aumentos de eficiencia y asegurarse de que se preste la debida atención a la medición, el seguimiento y la comunicación de los resultados obtenidos. Los aumentos proyectados abarcan tanto iniciativas ya muy asentadas —como el Mecanismo de gestión global de los productos, con el que se estima que se evitarán gastos por más de 80 millones de dólares en relación con la adquisición de alimentos— como iniciativas más recientes, como el sistema de gestión del capital humano, que se espera que genere ahorros sustanciales de tiempo a partir de 2024. Además, el PMA sigue siendo líder en la obtención de aumentos de eficiencia a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas que generan beneficios para otras entidades del sistema, tal como demuestran el establecimiento del Centro de Reservas de las Naciones Unidas, que en 2022 permitió ahorrar 9,5 millones de dólares por aumentos de eficiencia, y la entrada en funcionamiento de la flota de vehículos de las Naciones Unidas, que llegará a ser plenamente operativa en 2023 y se ampliará en 2024.
125. Durante 2024, el PMA determinará, promoverá y priorizará nuevas iniciativas para generar aumentos adicionales de eficiencia y eficacia. En el Informe Anual de las Realizaciones, el PMA seguirá informando a la Junta sobre las 10 principales iniciativas de aumento de la eficiencia de cada año.

## Estructura orgánica

126. Como se puede apreciar en la figura 4.2, la estructura orgánica del PMA está encabezada por una Directora Ejecutiva e incluye una estructura de directores superiores, un Director Ejecutivo Adjunto y cuatro subdirectores ejecutivos, todos ellos jefes de departamento.
127. La estructura orgánica pensada para 2024 se divide en seis esferas interrelacionadas: Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete; Departamento de Gestión de las Operaciones, dirigido por el Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones; Departamento de Gestión; Departamento de Asociaciones y Promoción; Departamento de Elaboración de Programas y Políticas y Departamento de Cultura Organizacional. Esta estructura orgánica garantiza unas funciones y responsabilidades claras y aporta claridad, transparencia y rendición de cuentas a la estructura directiva superior con el objetivo principal de garantizar que el PMA esté equipado para hacer frente de manera eficiente y eficaz a los desafíos que se le planteen.
128. En el Plan de Gestión actual se introducen en las distintas direcciones los cambios estructurales que se exponen a continuación y que reflejan los arreglos establecidos conforme al organigrama de 25 de mayo de 2023 transmitido por el Director Ejecutivo Adjunto durante la reunión de la Mesa de la Junta Ejecutiva:
  - La Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones, que antes formaba parte de la Oficina del Jefe de Gabinete, y la Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva, que antes pertenecía al Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, se trasladan al Departamento de Gestión de las Operaciones.
  - La Dirección de Seguridad, antes dependiente del Departamento de la Cadena de Suministro y la Asistencia de Emergencia, se traslada al Departamento de Gestión.
  - La Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete supervisan directamente la Oficina de la Directora Ejecutiva, la Oficina Global de Privacidad, la Oficina de Deontología, la Oficina de la Ombudsman, la Oficina de la Inspectora General y de Servicios de Supervisión, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Servicios Jurídicos.
129. Estos cambios estructurales se reflejan en los cuadros del presupuesto de 2024 y se han aplicado retroactivamente a los cuadros del presupuesto de 2023 presentados en este Plan de Gestión.
130. El personal directivo superior sigue examinando la estructura orgánica. Los cambios propuestos se someterán a la aprobación de la Junta antes de aplicarlos. Debido al calendario de ultimación del Plan de Gestión para 2024-2026, los cambios que se introduzcan más adelante en el organigrama y sus repercusiones presupuestarias se presentarán en un documento separado o como apéndice del Plan de Gestión.



Figura 4.2 – Estructura orgánica de la Secretaría



# ORGANIGRAMA DEL PMA

ACTUALIZACIÓN: 25 de mayo de 2023

Rinde cuentas a la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos  
Rinde cuentas a la Dirección de Asociaciones Estratégicas

### 4.3 Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

#### Resumen

131. El presupuesto AAP propuesto para 2024, que representa la mayor parte del presupuesto básico, permitirá proporcionar un apoyo esencial y prioritario a los programas y las actividades administrativas de las operaciones del PMA y asegurar el cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias y de gobernanza del organismo.
132. La financiación del presupuesto AAP procede de la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones que se hacen al PMA. Dicha tasa es aprobada por la Junta cada año. Para 2024, la dirección propone que la tasa se mantenga en el 6,5 %, salvo excepciones concretas en las que se aplicará una tasa reducida del 4 %, siempre que se cumplan las condiciones aprobadas previamente por la Junta.
133. Teniendo en cuenta las previsiones de contribución, que ascienden a 10.000 millones de dólares, y los ingresos que se prevé generar en concepto de recuperación de los CAI, para 2024 se propone un presupuesto AAP de 568 millones de dólares, que representa una reducción global del 1 % (8,3 millones de dólares) con respecto al presupuesto de 2023. Como principio rector, y tomando en consideración las perspectivas de financiación, se ha dado prioridad a las actividades centradas en las necesidades más críticas y en las que se puedan obtener aumentos de eficiencia aprovechando inversiones realizadas en el pasado. El esfuerzo se dirige principalmente a procesos innovadores como la reestructuración operacional, la digitalización, la determinación de sinergias y la racionalización y unificación de determinadas actividades entre distintos servicios.
134. En el cuadro 4.3 se ofrece un panorama general del presupuesto AAP propuesto por sector de consignación y pilar. Se solicita a la Junta que apruebe el presupuesto AAP en el nivel de los sectores de consignaciones.

<b>CUADRO 4.3: PRESUPUESTO AAP POR SECTOR DE CONSIGNACIÓN Y PILAR (millones de dólares)</b>				
<b>Sector de consignación y pilar</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Diferencia de valor en dólares</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
<b>Estrategia y orientación</b>	<b>121,3</b>	<b>113,7</b>	<b>7,6</b>	<b>7</b>
A – Estrategia y orientación	121,3	113,7	7,6	7
<b>Servicios</b>	<b>295,8</b>	<b>293,3</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>
B – Servicios mixtos	193,2	196,6	-3,4	-2
C – Políticas, orientaciones y garantía de calidad	102,6	96,7	5,9	6
<b>Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos</b>	<b>150,9</b>	<b>169,3</b>	<b>-18,4</b>	<b>-11</b>
D – Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	105,5	123,2	-17,7	-14
E – Gobernanza y servicios de supervisión independientes	45,4	46,1	-0,7	-2
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

135. Los cambios más notables se producen en el sector de consignación de “Estrategia y orientación”, en el que se registra un incremento del 7 % de los fondos con cargo al presupuesto AAP con respecto a 2023, y en el sector de consignación de “Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos”, en el que se registra una reducción del 11 %. Esta evolución tiene que ver casi por completo con la reclasificación de las actividades dentro del Departamento de Asociaciones y Promoción, con decisiones estratégicas y con aspectos de gestión dentro de las direcciones que lo componen. Tales actividades, que, por su relación con el Departamento de Asociaciones y Promoción, antes se programaban dentro del pilar D (“Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas”), han pasado a enmarcarse en el pilar A (“Estrategia y orientación”), al igual que actividades similares llevadas a cabo en otros departamentos.
136. El incremento de 5,9 millones de dólares para el pilar C (“Políticas, orientaciones y garantía de calidad”) obedece, sobre todo, al incremento de los fondos del presupuesto AAP para las oficinas en los países. Con el incremento se pretende que estas oficinas dispongan de recursos suficientes para aplicar las políticas y cumplir las normas sobre rendición de cuentas y garantía.

#### Presupuesto AAP por objeto de gasto y nivel orgánico

<b>CUADRO 4.4: PRESUPUESTO AAP POR OBJETO DE GASTO (millones de dólares)</b>				
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Diferencia de valor en dólares</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
Personal de plazo fijo	391,6	381,1	10,5	3
Otros empleados	63,3	75,2	-11,9	-16
Costos no relacionados con los empleados	113,1	120,0	-6,9	-6
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

137. Los costos relacionados con el personal de plazo fijo comprenden los costos del personal internacional de categoría profesional y del personal de servicios generales que trabaja en Roma y en las oficinas mundiales, así como los del personal de los despachos regionales contratado localmente. El incremento producido en esta categoría de costos denota que el presupuesto AAP es la fuente principal de financiación de las actividades básicas recurrentes que realiza el personal de plazo fijo y comprende un pequeño incremento del número de puestos de este tipo, pese a la disminución global de la asignación del presupuesto AAP, así como para tener en cuenta la inflación.
138. El personal internacional de categoría profesional contratado por períodos breves, los consultores y la asistencia temporal se incluyen en la categoría de “Otros empleados”. Puesto que la categoría de personal profesional con contratos de breve duración va a ir desapareciendo, la disminución del número de empleados de categoría profesional con contratos de este tipo en equivalentes a tiempo completo es proporcionalmente mayor que la experimentada en otros tipos de contrato y representa más de la mitad de la reducción del presupuesto en esta categoría de costos.
139. En todos los departamentos y despachos regionales se observan reducciones de los costos no relacionados con los empleados, sobre todo en conexión con los costos de viaje, de la capacitación y de los servicios de consultoría contratados.

<b>CUADRO 4.5: ASIGNACIONES DEL PRESUPUESTO AAP POR NIVEL ORGÁNICO</b> <i>(millones de dólares)</i>				
<b>Nivel orgánico</b>	<b>Asignación del presupuesto AAP para 2024</b>	<b>Asignación del presupuesto AAP para 2023</b>	<b>Diferencia de valor en dólares</b>	<b>Porcentaje de variación</b>
Oficinas en los países	60,2	48,4	11,8	24
Despachos regionales	115,7	116,4	-0,7	-1
Oficinas de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete	56,2	57,2	-1,0	-2
Departamento de Gestión	95,2	101,3	-6,1	-6
Departamento de Gestión de las Operaciones	53,6	61,6	-8,0	-13
Departamento de Asociaciones y Promoción	63,8	65,7	-1,9	-3
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	52,4	56,9	-4,5	-8
Departamento de Cultura Organizacional	35,3	36,8	-1,5	-4
Consignaciones centralizadas	35,6	32,0	3,6	11
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

140. De conformidad con los principios rectores y las hipótesis de planificación descritos anteriormente, en la elaboración del presupuesto AAP se ha hecho hincapié en aliviar la tensión financiera de las oficinas en los países para que estas puedan mantener sus estructuras básicas y cumplir las normas mínimas, incluso cuando se enfrentan a problemas como la inflación y la disminución de los recursos. En el presupuesto AAP para 2024 se propone un aumento de 11,8 millones de dólares (24 %) en la financiación de las oficinas en los países. Dado que los despachos regionales constituyen la primera línea de apoyo a las oficinas en los países, las asignaciones del presupuesto AAP propuestas para ellos disminuirán solo un 1 %. Globalmente, los presupuestos de los departamentos de la Sede disminuirán en un 6 % para absorber la disminución general de la financiación procedente del presupuesto AAP y poder aumentar la asignación de este a las oficinas en los países.

### **Oficinas en los países**

141. Las asignaciones del presupuesto AAP a las oficinas en los países se han concebido con el objetivo de apoyar las funciones básicas que no son directamente atribuibles a las operaciones. Tras la reestructuración de la financiación de estas oficinas en 2022, las asignaciones del presupuesto AAP sirven para financiar los puestos de director en el país, de un auxiliar de contratación nacional y de un conductor, así como los gastos básicos de funcionamiento de cada oficina. El aumento de la asignación destinada a las oficinas en los países con cargo al presupuesto AAP en 2024 incluye 1,8 millones de dólares para compensar la inflación y 10 millones de dólares para sufragar los costos relacionados con la prioridad asignada a la gestión de riesgos, en particular para hacer frente a problemas de financiación que pongan en peligro el cumplimiento de las normas de rendición de cuentas y garantía y la aplicación de las políticas. Los tipos de costos que se sufragarán mediante esta asignación específica en 2024 variarán en función de los problemas encontrados, pero podrán incluir costos relacionados con el análisis y el seguimiento de los riesgos, la determinación y eliminación de las deficiencias en materia de control interno, la elaboración de procedimientos operativos estándar y la capacitación. Las actividades que se financien



serán determinantes en el establecimiento y la gestión de las oficinas en los países, con independencia de la dimensión de las operaciones.

### ***Despachos regionales***

142. Para hacer frente a la reducción de la financiación con cargo al presupuesto AAP y optimizar el uso de los recursos disponibles, los despachos regionales adoptarán estrategias para contener los gastos y mejorar la dirección estratégica, las orientaciones y el apoyo que se ofrecen actualmente a las oficinas en los países. El objetivo es garantizar una supervisión eficaz de las operaciones sobre el terreno y el seguimiento de las realizaciones en los países. La asignación a cada despacho regional tiene en cuenta diversos factores, entre ellos el número de beneficiarios que reciben asistencia en la región, los presupuestos de las distintas carteras de actividades en los países, el número de empleados del despacho regional y el número de oficinas en los países que dependen de él. Para aumentar la eficiencia y apoyar la adopción de enfoques innovadores, en particular ante una reducción de la financiación procedente del presupuesto AAP, los despachos regionales tienen acceso en determinados casos a recursos extrapresupuestarios, y todos ellos se benefician de inversiones extraordinarias procedentes de las iniciativas institucionales de importancia fundamental.
143. Las asignaciones del presupuesto AAP a cada uno de los despachos regionales oscilan entre el 96 % y el 104 % de las asignaciones de 2023. En el extremo superior de este rango, el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, cuya asignación del presupuesto AAP en 2024 equivale al 104 % de su asignación para 2023, ha aumentado considerablemente su carga de trabajo en los últimos dos años debido a la apertura de oficinas en la República de Moldova y en Ucrania. En el extremo inferior del rango de asignación, el Despacho Regional para África Occidental mitigará los efectos de la reducción del 4 % en la financiación procedente del presupuesto AAP aplicando medidas de contención de los costos sufragados con cargo a este presupuesto que reduzcan los gastos en consultorías, viajes y capacitación.

### ***Oficinas de la Directora Ejecutiva y de la Jefa de Gabinete, y direcciones que dependen de ellas***

144. La financiación proporcionada en 2024 con cargo al presupuesto AAP a las oficinas de la Directora Ejecutiva y de la Jefa de Gabinete y a las oficinas y direcciones que dependen de ellas registra una ligera reducción del 2 % con respecto a 2023, pues no se prevé que vayan a disminuir las responsabilidades de supervisión encomendadas ni el nivel de actividad conexo de dichas oficinas y direcciones en paralelo a la reducción de las actividades operacionales.
145. La labor de las cinco direcciones que rinden cuentas directamente a la Directora Ejecutiva es de carácter intersectorial y abarca investigaciones y auditorías, evaluaciones y servicios jurídicos para todo el Programa. La asignación destinada a la Oficina de la Inspectora General con cargo al presupuesto AAP se mantiene igual que la de 2023, frente a una carga de trabajo creciente. Durante 2024, la Oficina recurrirá en mayor medida a la tecnología con el fin de seguir incrementando su eficacia y su productividad, dentro de los límites de los recursos disponibles. Tal como se indica en el plan de trabajo pormenorizado que figura en el anexo VII, las asignaciones presupuestarias destinadas a la Oficina de Evaluación se mantienen relativamente estables para permitir la aplicación de la política en materia de evaluación. Sin embargo, para contribuir a realizar economías en el presupuesto AAP, se ha acordado reducir de tres a dos el número previsto de evaluaciones estratégicas que se realizarán en 2024, aplazando a 2025 la tercera evaluación.
146. Durante 2024, la Oficina de la Directora Ejecutiva prestará una especial atención a la gestión y la rendición de cuentas y proporcionará la estructura orgánica necesaria para que la

Directora Ejecutiva se centre en ampliar la base de financiación y en aplicar los conocimientos especializados de los asociados del PMA. La Oficina Global de Privacidad, establecida en 2021, se ha consolidado y ha crecido y tendrá una estructura más definida en 2024; esta oficina presta asesoramiento y asistencia en todo el PMA, al tiempo que colabora con entidades externas con miras a promover los objetivos que tiene establecidos.

### ***Departamento de Gestión***

147. Ante la reducción del 6 % en el presupuesto AAP en 2024, el Departamento de Gestión dará prioridad a las actividades que le permitan realizar una gestión financiera, presupuestaria y de los riesgos y prestar servicios básicos en materia de tecnología, conectividad y gestión de las instalaciones. Su atención se centrará en aprovechar la innovación y las mejores prácticas para promover una mejora de las realizaciones, salvaguardar los recursos y facilitar las operaciones realizadas en primera línea.
148. Dentro del Departamento de Gestión, la Dirección de Servicios de Gestión experimenta una reducción del presupuesto AAP del 15 %, equivalente a 3,4 millones de dólares. Cuando se elaboró el presupuesto AAP para 2023 a mediados de 2022, se suponía que el costo de los suministros se multiplicaría por la gran subida del precio de la energía a causa del conflicto en Ucrania. Desde entonces, el mercado se ha estabilizado. Una gran parte de la reducción presupuestaria se debe al menor costo de los suministros en la Sede que se espera para 2024.
149. El presupuesto de la dirección de mayor tamaño dentro del Departamento de Gestión, esto es, la Dirección de Tecnología, se mantiene estable en comparación con el de 2023. Tras haber puesto en marcha la nueva estrategia en materia de tecnología de la información, la Dirección de Tecnología se ha embarcado en un examen exhaustivo de su estructura orgánica, explorará soluciones innovadoras que integren tecnologías avanzadas de análisis y considerará la posibilidad de probar la inteligencia artificial.
150. También se han realizado exámenes exhaustivos de las actividades en las demás direcciones que dependen del Departamento de Gestión, priorizando las esferas más importantes para el organismo; las posibilidades de aumento de la eficiencia observadas han favorecido una reducción general del presupuesto AAP del Departamento del 6 %.

### ***Departamento de Gestión de las Operaciones***

151. El Departamento de Gestión de las Operaciones, encargado de supervisar los elementos esenciales de las operaciones a nivel mundial, es, de entre todos los departamentos, el que presenta la mayor reducción porcentual de los fondos recibidos del presupuesto AAP, que disminuyen un 13 % con respecto al nivel de 2023. El Departamento recibió asignaciones extraordinarias del presupuesto AAP en 2023 para fortalecer la capacidad de su fuerza de trabajo y la gestión de los despliegues inmediatos de personal. En el contexto del presupuesto básico —es decir, excluyendo dichas asignaciones extraordinarias—, sus recursos aumentan un 27 % entre 2023 y 2024.
152. El Departamento dará prioridad a las inversiones centradas en la labor sobre el terreno y a las capacidades básicas que apoyen el liderazgo en situaciones de emergencia y la prestación de servicios ampliados y soluciones para la ejecución de las actividades. La reducción de fondos del presupuesto AAP afecta principalmente a la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro y a la Dirección de Operaciones de Emergencia. Fuentes alternativas de financiación básica para la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro son dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental y los aumentos en las cuentas especiales destinadas a las actividades logísticas con fines humanitarios, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones

Unidas y la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas. La asignación del presupuesto AAP a la Dirección de Operaciones de Emergencia se complementará con contribuciones dirigidas al fondo fiduciario dedicado a fortalecer la capacidad de intervención ante emergencias del PMA mediante una mejor preparación. Para mitigar en parte la reducción de la financiación procedente del presupuesto AAP, las direcciones seguirán adoptando enfoques orientados al terreno y específicos para cada contexto. Se tratará de coordinar y racionalizar el apoyo prestado a las oficinas en los países durante las fases de ampliación de las operaciones coordinadas a nivel central, de mantener una reserva de oficiales para las intervenciones de emergencia rápidas y de realizar análisis adaptados que incluyan información contextual y operacional en la que basar las decisiones operacionales. Conforme la sostenibilidad va adquiriendo mayor prioridad tanto para el PMA como para sus asociados y sus interlocutores, la Dirección de la Cadena de Suministro se está centrando en modificar las prácticas de adquisición del Programa, manteniendo al mismo tiempo la excelencia en materia logística, en particular en las operaciones de emergencia. Para conseguirlo, la Dirección establecerá asociaciones estratégicas, aprovechará los estudios de mercado y la información comercial, y se valdrá de las tecnologías de vanguardia que utilicen los asociados del PMA.

153. Los esfuerzos desplegados dentro del Departamento de Gestión de las Operaciones por aumentar la eficiencia y adoptar enfoques innovadores en 2024 son evidentes. La Dirección de Operaciones de Emergencia, por ejemplo, explorará herramientas innovadoras como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el análisis predictivo y otras tecnologías para mejorar los sistemas de alerta temprana y la preparación. La Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro se está centrando en rediseñar sus herramientas operativas y administrativas a fin de aumentar la eficiencia y prestar servicios centralizados a las oficinas en los países de manera eficaz.

#### ***Departamento de Asociaciones y Promoción***

154. Las actividades del Departamento de Asociaciones y Promoción financiadas con cargo al presupuesto AAP están plenamente armonizadas con las prioridades de la Directora Ejecutiva de movilizar más recursos ampliando la base de financiación del PMA y ampliando sus asociaciones, en particular con el sector privado. En 2024, pese a la reducción de fondos del presupuesto AAP del 3 %, el Departamento procurará consolidar y diversificar en mayor medida la base de donantes del PMA. Para lograrlo se necesitará una colaboración específica con el sector privado y las fundaciones filantrópicas; una mayor capacidad para atraer y negociar eficazmente con los asociados que aportan recursos de manera sostenible a fin de situar al PMA como asociado preferente, entre otras cosas de cara a la financiación temática y las IFI; la configuración del discurso global en torno a la inseguridad alimentaria en el mundo; la profesionalización continua de la función de asociación en todo el PMA, y la prestación de apoyo a las funciones de comunicación y promoción externas de la Directora Ejecutiva y del personal directivo superior. En 2024, el Departamento podrá aprovechar los recursos destinados a la aplicación de la iniciativa institucional de importancia fundamental denominada "Plena preparación para el futuro ante el nuevo panorama de financiación", lo que dará lugar a un aumento de su presupuesto básico del 4 %.

#### ***Departamento de Elaboración de Programas y Políticas***

155. En 2024, el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas seguirá liderando los esfuerzos institucionales para desarrollar e implementar el Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 y garantizar la calidad de los programas del PMA en todos los contextos. El compromiso del Departamento con la excelencia de los programas respalda firmemente las cuatro prioridades de gestión institucionales, especialmente las relacionadas con el

fortalecimiento de las capacidades de intervención ante emergencias, asegurando la máxima eficiencia y rendición de cuentas y dando prioridad a la innovación. Se ha logrado mejorar la eficiencia en parte gracias a un examen y al establecimiento de prioridades entre los gastos no relacionados con el personal.

156. Las reducciones de fondos del presupuesto AAP para el Departamento afectan principalmente a la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo y a la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento. La Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo compensará la reducción de 1,7 millones de dólares en la financiación de su presupuesto AAP principalmente a través de reducciones en capacitación y viajes, mientras se han reducido también las actividades relacionadas con la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios, las orientaciones sobre el Plan Estratégico para 2022-2025 y las directrices sobre la asistencia alimentaria para la creación de activos y la asistencia alimentaria para la capacitación. En 2023, la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento recibió una asignación del presupuesto AAP de 2,4 millones de dólares para fortalecer las actividades de seguimiento sobre el terreno; actividades similares destinadas a fortalecer el seguimiento serán financiadas por una iniciativa institucional de importancia fundamental en 2024. Otras direcciones del Departamento experimentaron pequeñas reducciones en sus asignaciones del presupuesto AAP, con la excepción de la Oficina de Género y la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, cuyos presupuestos se mantendrán estables.
157. El impacto de la reducción del 8 % en la asignación del presupuesto AAP del Departamento para 2024 en comparación con 2023 será compensado en parte por los recursos disponibles a través de iniciativas institucionales de importancia fundamental, fondos fiduciarios y cuentas especiales. Empleando las fuentes de financiación básicas, en 2024 el Departamento se centrará en diseñar y ejecutar programas innovadores que aborden y reduzcan los niveles de necesidades humanitarias generadas por los conflictos y las crisis climáticas y económicas, al tiempo que aprovechará las oportunidades para fortalecer las redes y sistemas de seguridad nacionales pertinentes.

#### ***Departamento de Cultura Organizacional***

158. Dada la importancia de garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional en todo el PMA, el Departamento de Cultura Organizacional mantiene un nivel bastante estable de presupuesto AAP, con solo una ligera reducción del 2 % con respecto al presupuesto de 2023. El Departamento gestionará esta reducción moderando el presupuesto para las actividades en curso, principalmente en la Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional, que también recibe financiación a través de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA. El presupuesto AAP se ha "blindado" para garantizar que la labor de planificación estratégica de la fuerza de trabajo siga sirviendo de base a los PEP. También se ha vuelto a definir las prioridades asociadas a este presupuesto para financiar una dependencia dedicada en exclusiva a la diversidad, la equidad y la inclusión, cuyo objetivo es fortalecer el trabajo sobre inclusión y actividades que promuevan la adopción de comportamientos que encarnen los valores del PMA para un entorno de trabajo respetuoso y productivo. El Departamento también seguirá recurriendo al presupuesto AAP para apoyar la salud mental y el bienestar de todos los empleados, especialmente en situaciones de emergencia.
159. La labor del Departamento para aumentar la eficiencia y adoptar enfoques innovadores se hace evidente con la próxima introducción del nuevo sistema de gestión del capital humano (Workday HCM), con el que se espera conseguir aumentos de eficiencia en la gestión del

personal y, después de que el sistema entre en funcionamiento en 2024, lograr unos ahorros anuales de más de 3 millones de dólares en las oficinas sobre el terreno y una reducción estimada del 40 % en el tiempo dedicado a los diversos trámites de gestión del personal. Esta actividad se administra por medio de una cuenta especial. Aunque el proyecto relativo a las nuevas formas de trabajar no figurará como actividad en 2024, los aumentos de eficiencia derivados del proyecto, entre ellos las tecnologías mejoradas, se aplicarán en todo el Programa. La Dirección de Bienestar del Personal seguirá colaborando con la Dirección de Servicios de Gestión en la realización de reservas en línea por conducto del Centro de Reservas de las Naciones Unidas para todos los servicios médicos sobre el terreno en todo el mundo, normalizando y racionalizando el proceso a nivel mundial. Esta actividad se financia mediante la Cuenta especial para el bienestar del personal.

### ***Consignaciones centralizadas***

160. Los costos de cumplir las obligaciones reglamentarias y otros costos que se gestionan a nivel central —en particular, los compromisos de financiación del PMA de actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas y otras actividades gestionadas a nivel central— se financian con cargo a las consignaciones centralizadas. El presupuesto propuesto para las consignaciones centralizadas en 2024 asciende a 35,6 millones de dólares, un 11 % más que en 2023.
161. El mayor aumento de las consignaciones centralizadas corresponde a la parte del presupuesto del Departamento de Seguridad (DS) que sufraga el PMA. El aumento del 14 % en el presupuesto que se destina a este Departamento obedece a la combinación de dos factores: el aumento del presupuesto del DS y la mayor participación del PMA en el mismo en virtud de su crecimiento en relación con otras entidades de las Naciones Unidas.
162. El aumento de los gastos en primas de seguros y por servicios jurídicos, por valor de 1,3 millones de dólares, responde a la nueva póliza de seguro para las propiedades mundiales que cubre los activos, los edificios y los contenidos del PMA a escala mundial, y al aumento de la prima del seguro contra daños causados por actos intencionales debido al historial de reclamaciones del Programa.
163. En la partida presupuestaria de actividades de asociación (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas) se prevé una disminución de 0,9 millones de dólares para 2024, debido a la finalización, en 2023, de las cesiones temporales de personal a la Secretaría del Movimiento para el Fomento de la Nutrición acogida en los locales de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
164. En el cuadro 4.6 figura una lista completa de las consignaciones centralizadas de 2024, comparadas con las de 2023.

<b>CUADRO 4.6: CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS PARA FINANCIAR OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTROS COSTOS GESTIONADOS A NIVEL CENTRAL (millones de dólares)*</b>			
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Diferencia</b>
<b>Pilar A: Estrategia y orientación</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>
Junta de los Jefes Ejecutivos	0,7	0,7	0,0
Reunión mundial de los directores	0,6	0,6	0,0
Encuesta mundial del personal	0,5	0,0	0,5
Costos de contratación	0,4	0,4	0,0
Red de personal directivo superior y antiguos funcionarios	0,1	0,1	0,0
<b>Pilar B: Servicios mixtos en apoyo de las operaciones</b>	<b>23,4</b>	<b>19,6</b>	<b>3,8</b>
Evacuaciones médicas de emergencia	0,2	0,2	0,0
Comisión de Administración Pública Internacional	1,1	1,1	0,0
Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos	4,0	2,7	1,3
Evaluación de la importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición	0,5	0,4	0,1
Servicios prestados por otros organismos	0,8	0,7	0,1
Premios al personal, liquidación de sumas adeudadas y encuestas al personal	0,4	0,4	0,0
Parte de los costos del Departamento de Seguridad que sufraga el PMA	15,7	13,7	1,9
Inclusión de la discapacidad	0,7	0,4	0,3
<b>Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas</b>	<b>7,4</b>	<b>8,2</b>	<b>-0,8</b>
Actividades de asociación (dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas)	3,5	4,4	-0,9
Centro de evaluación y participación en los costos del sistema de coordinadores residentes	2,8	2,7	0,1
Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas	0,2	0,2	0,0
Otros gastos relacionados con el sistema de las Naciones Unidas	0,5	0,5	0,0
Sindicatos de personal de las Naciones Unidas	0,4	0,4	0,0
<b>Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>0,1</b>
Comité Consultivo de Supervisión Independiente	0,2	0,2	0,0
Auditoría externa	0,4	0,4	0,0
Cuota de afiliación a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda	0,2	0,2	0,0
Servicios de asesoramiento	0,1	0,1	0,0
Dependencia Común de Inspección	1,6	1,5	0,1
<b>Total</b>	<b>35,6</b>	<b>32,0</b>	<b>3,6</b>

\* Las cifras del cuadro se han redondeado.

<b>CUADRO 4.7: NÚMERO DE PUESTOS DE PERSONAL FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS</b>								
	<b>2024</b>				<b>2023</b>			
	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Total</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Total</b>
Personal internacional de categoría profesional y categorías superiores	84	268	1 075	<b>1 427</b>	83	260	1 054	<b>1 397</b>
Personal de servicios generales			510	<b>510</b>			499	<b>499</b>
Personal contratado localmente (oficiales nacionales y personal de servicios generales)	180	406	153	<b>739</b>	171	366	126	<b>663</b>
<b>Total parcial de los puestos de plazo fijo</b>	<b>264</b>	<b>674</b>	<b>1 738</b>	<b>2 676</b>	<b>254</b>	<b>626</b>	<b>1 679</b>	<b>2 559</b>
Personal de categoría profesional y categorías superiores (contratos de breve duración)		0	22	<b>22</b>		3	74	<b>77</b>
Personal de servicios generales (contratos de breve duración) y asistencia temporal		51	112	<b>163</b>		62	112	<b>174</b>
Consultores		101	521	<b>622</b>		118	545	<b>663</b>
<b>Total parcial de los puestos cubiertos con contratos de breve duración</b>	<b>0</b>	<b>152</b>	<b>655</b>	<b>807</b>	<b>0</b>	<b>183</b>	<b>731</b>	<b>914</b>
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>826</b>	<b>2 393</b>	<b>3 483</b>	<b>254</b>	<b>809</b>	<b>2 410</b>	<b>3 473</b>

165. En el cuadro 4.7 puede verse el número de puestos incluidos en el presupuesto AAP por nivel institucional (oficinas en los países, despachos regionales y Sede) y por categoría, tal como se aprobó en 2023 y se prevé para 2024. El número de puestos se ha calculado en equivalentes a tiempo completo.

166. El PMA seguirá mejorando las condiciones contractuales de sus empleados, especialmente aquellos que, a pesar de haber desempeñado funciones esenciales durante varios años, siguen teniendo contratos de breve duración. El ritmo de conversión en 2024 se ralentizará considerablemente con respecto a 2022 y 2023, años en los que se asignaron cuantiosos fondos para acelerar las conversiones. A pesar de las limitaciones de financiación en 2024,

la proporción entre personal con contratos de plazo fijo y personal con contratos de breve duración aumentará en tres puntos porcentuales. En comparación con el presupuesto AAP de 2021, previsto un año antes de que se pusiera en marcha el Marco de dotación de personal, el número de puestos de plazo fijo financiados con cargo al presupuesto AAP ha aumentado en un 30 %.

### Costos estándar de los puestos de personal

167. Los puestos de personal internacional de categoría profesional y de personal de servicios generales de la Sede se contabilizan aplicando unas tarifas estándar. Dichas tarifas se vuelven a calcular todos los años para tener en cuenta los costos salariales efectivos de los miembros del personal en cada grado y lugar de destino, incluidos los costos de las prestaciones, los beneficios y los subsidios del personal, y los tipos de cambio previstos para los gastos en euros.
168. Los costos estándar de personal para 2024 se han calculado sobre la base de los costos efectivos de 2022, ajustados en función de la inflación, de las estimaciones actuariales de los costos en concepto de separación del servicio, y de otros cambios previstos. Para el componente en euros de los costos sufragados, el PMA realiza compras a término de los importes en euros necesarios, lo que le permite conocer con certeza el valor en dólares estadounidenses de los gastos denominados en euros.
169. En el pasivo a largo plazo correspondiente a las prestaciones de los empleados se incluyen los costos del Plan de seguro médico después del cese en el servicio, el Plan de indemnizaciones por cese en el servicio, el Plan de indemnización del personal y otras prestaciones relativas a la separación del servicio. En su período de sesiones anual de 2010, la Junta aprobó un aumento de 7,5 millones de dólares al año durante un período de 15 años para financiar el pasivo correspondiente a las prestaciones de los empleados, con miras a lograr la plena financiación en 2025. Un estudio del activo y el pasivo realizado en 2023 confirmó que hay suficientes activos para cubrir las prestaciones de los empleados a largo plazo y que se prevé que el coeficiente de financiación se mantendrá por encima del 100 %. Puesto que, según lo previsto, la situación de plena financiación será sostenible a largo plazo, la financiación anual adicional de 7,5 millones de dólares ya no es necesaria y se ha suprimido de los costos estándar de los puestos del personal, a partir de 2024. La dirección seguirá informando a la Junta sobre la situación efectiva de la financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a las prestaciones a los empleados mediante los estados financieros anuales comprobados del PMA.
170. Se prevé que en 2024 el impacto inflacionista en los costos relativos a los empleados será menor que la inflación proyectada para ese año, ya que en la mayoría de las prestaciones de los empleados no habrá que realizar ajustes relacionados con la inflación. Los efectos del valor cambiario del dólar estadounidense, potencialmente más débil, y de los aumentos de la escala de sueldos del personal de servicios generales que trabaja en Roma se verán contrarrestados en gran medida por la reducción de las prestaciones de los empleados a largo plazo.
171. Una comparación entre el total de los costos de personal con cargo al presupuesto AAP para 2024 determinado sobre la base de los costos estándar de personal en 2023 y el total de esos mismos costos calculado sobre la base de los costos estándar de personal para 2024 arroja un incremento de 1,2 millones de dólares.



#### 4.4 Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirectos

172. La tasa de recuperación de los CAI aplicada por el PMA se calcula de manera que se garantice que el costo de las actividades definidas en el presupuesto AAP pueda financiarse íntegramente con los ingresos procedentes de las contribuciones previstas. Al mismo tiempo, la tasa establecida no debe generar un exceso de ingresos que, de lo contrario, podría utilizarse para la ejecución directa de los programas.
173. La tasa de recuperación de los CAI aplicable en 2024, que se muestra en el cuadro 4.8, se ha calculado con arreglo al método establecido en 2006<sup>48</sup>.

<b>CUADRO 4.8: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS COSTOS DE APOYO INDIRECTOS (porcentaje)</b>	
Presupuesto básico de 2022	4,80
Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos (de 2022 a 2024)	0,80
Incremento para tener en cuenta la disminución de la financiación prevista (de 2022 a 2024)	1,18
<b>Tasa de recuperación de los CAI aplicable en 2024</b>	<b>6,78</b>

174. La tasa de recuperación de los CAI del 6,78 % sufragaría los costos del presupuesto AAP y permitiría financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2024 y 2025 a la vez que mantener el saldo de la Cuenta de igualación dentro de los valores deseados.
175. Para 2024, la dirección propone mantener una tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % y una tasa inferior del 4 % —con arreglo al artículo XIII.4 (e) del Reglamento General— aplicable a las contribuciones de los Gobiernos de los países en desarrollo y los países con economías en transición, según determine la Junta Ejecutiva; los Gobiernos que aportan contribuciones para los programas ejecutados en sus propios países, y las IFI con arreglo a las condiciones determinadas por la propia Junta. La tasa del 6,5 % sigue siendo la tasa de recuperación de los CAI más baja entre las aplicadas por los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas.

#### 4.5 Reservas y saldos de los fondos

##### Sinopsis

176. En la presente sección se ofrece un panorama general de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General. Con sujeción a la aprobación por la Junta, tanto la Cuenta de igualación del presupuesto AAP como de la parte no asignada del Fondo General representan posibles fuentes de financiación del presupuesto de apoyo a los programas y de operaciones institucionales y, en el caso de la parte no asignada del Fondo General, de los costos operacionales.
177. Según las proyecciones, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General tendrán un saldo combinado saludable de 720 millones de dólares el 1 de enero de 2024, superando el límite máximo marcado como objetivo y el saldo prudente en más de 300 millones de dólares. Teniendo en cuenta la reducción prevista de las contribuciones en un contexto de aumento de las necesidades operacionales, la dirección propone utilizar una parte de esos saldos saludables para realizar inversiones estratégicas en iniciativas institucionales y proporcionar respaldo financiero a las oficinas

<sup>48</sup> “Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto” (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

en los países cuando tengan que ajustar su presencia en los países y su estructura para hacer frente a una disminución de recursos.

### Cuenta de igualación del presupuesto AAP

<b>CUADRO 4.9: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS (millones de dólares)</b>		
<b>Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2024</b>		<b>390,0</b>
Ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI (sobre la base de unas previsiones globales de contribuciones de 10.000 millones de dólares)		568,0
Presupuesto AAP propuesto		-568,0
Retiros de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP propuestos		-138,4
- Reorientación de los recursos del Fondo para el bienestar del personal	0,0	
- Reposición de la CRI	-50,0	
- Iniciativas institucionales de importancia fundamental	-88,4	
<b>Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2024</b>		<b>251,6</b>
Nivel objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2024)		<b>236,7</b>
Nivel mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2024)		<b>94,7</b>

178. Establecida en 2002, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP refleja las diferencias entre los ingresos en concepto de CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP del PMA en el ejercicio financiero en cuestión. El saldo de esa cuenta actúa como red de seguridad para cubrir el riesgo de déficit en los ingresos en concepto de recuperación de los CAI con respecto a los gastos con cargo al presupuesto AAP. En 2015, la Junta aprobó la utilización de esta cuenta para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental<sup>49</sup>, permitiendo así al PMA invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y que contribuyen a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios. Con sujeción a la aprobación de la Junta, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP también puede utilizarse para los fondos de apoyo temáticos y para consolidar las reservas del PMA.
179. Tras efectuar un examen para determinar el saldo óptimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>50</sup>, se fijó como objetivo para la misma un nivel equivalente a cinco meses de gastos AAP y un nivel mínimo equivalente a dos meses de gastos AAP. En el cuadro 4.9 se indican las proyecciones con respecto a los saldos de apertura y cierre y los movimientos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en el año 2024. Teniendo en cuenta las previsiones globales de contribución de 10.000 millones de dólares y los usos propuestos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2024, el saldo de cierre previsto para

<sup>49</sup> "Informe parcial sobre el examen del Marco de financiación, incluida la recuperación de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2015/6-C/1). Los criterios para la aprobación de las iniciativas institucionales de importancia fundamental son los siguientes: que las propuestas sean de carácter extraordinario; que no estén comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; que no estén relacionadas con un solo proyecto; que necesiten una financiación previsible; que no sea probable que generen suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y que se centren en el cambio institucional.

<sup>50</sup> "Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

- ese año será de 251,6 millones de dólares, lo cual representa más de cinco meses de gastos AAP.
180. A la luz del saldo saludable de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP proyectado para finales de 2023, se propone destinarlo a lo siguiente:
- *Reorientación de una asignación al Fondo para el bienestar del personal efectuada en 2022 con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP*
181. El Fondo para el bienestar del personal tendrá un saldo no utilizado de aproximadamente 7 millones de dólares que procederá de la asignación de 2022 aprobada como financiación temática para programas de bienestar destinada específicamente a actividades conjuntas realizadas en el ámbito de la respuesta de las Naciones Unidas a la COVID-19 en relación con el marco de evacuación médica, la “primera línea de defensa” y la campaña de vacunación. Habida cuenta de la disminución de los riesgos planteados por la pandemia, esas actividades se finalizaron antes de lo previsto.
182. En 2015, utilizando una asignación inicial de 10 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, el PMA estableció una Cuenta especial para los programas de bienestar destinada a financiar actividades con la que mejorar el bienestar del personal en los lugares de destino cuando la financiación de los proyectos fuera escasa. En 2017 y 2020 se aprobaron dos reposiciones de 8 millones de dólares cada una para financiar dichos programas, de conformidad con la estrategia del PMA en materia de bienestar. Asimismo, en 2022 la Junta aprobó una transferencia de 8 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Cuenta especial para los programas de bienestar, para financiar la parte correspondiente al PMA de las actividades de respuesta conjunta de las Naciones Unidas a la COVID-19.
183. Puesto que el saldo del Fondo para el bienestar del personal disponible para otras actividades estará agotado casi por completo a finales de 2023, la reorientación de los recursos no utilizados procedentes de las actividades arriba mencionadas de respuesta a la COVID-19, estimado en 7 millones de dólares, podría permitir financiar nuevos proyectos en materia de bienestar y aplicar las recomendaciones al respecto derivadas de la Encuesta Mundial de Salud de 2022 del Fondo. La financiación disponible se utilizará para fortalecer la red de dispensarios médicos del PMA sobre el terreno en lugares de destino muy desatendidos. Asimismo, los recursos apoyarán la completa introducción del sistema del PMA de gestión de la seguridad en el trabajo y la prestación de apoyo psicosocial a los empleados del PMA y sus familias mediante la expansión de la aplicación móvil Wellbeing y los servicios comunitarios de comunicación y contacto con las familias.
- *Reposición de la CRI hasta los 50 millones de dólares*
184. La CRI es indispensable para que el PMA pueda continuar salvando vidas y, por lo tanto, garantizar su sostenibilidad resulta crucial. Para esta cuenta se ha fijado una meta anual de dotación de recursos, que se alcanza principalmente por medio de contribuciones voluntarias de los donantes y del reembolso, mediante las contribuciones destinadas a los PEP, de los anticipos concedidos con cargo a la CRI. A tales efectos, el PMA sigue instando a los donantes a hacer contribuciones a la CRI. La meta también puede alcanzarse mediante asignaciones de contribuciones multilaterales o transferencias de las reservas y los saldos de los fondos del PMA que apruebe la Junta. Las transferencias aprobadas a la CRI fueron de 130 millones de dólares en 2022 y de 150 millones de dólares en 2023, tal como se muestra en el cuadro 4.10.

<b>CUADRO 4.10: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2012-31 de julio de 2023</b> (millones de dólares)											
<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Contribuciones dirigidas destinadas a la CRI	52,1	53,1	50,2	33,9	33,2	29,6	22,6	24,7	64,0	101,1	44,8
Fondos reintegrados	88,6	132,6	95,3	125,2	114,5	68,3	150	82,5	70,4	220,4	108,0
Fondos del PMA	-	-	57,1	13,7	28,7	67,1	23,1	77,5	53,8	180,0	152,7
<i>Contribuciones multilaterales</i>	-	-	-	13,7	13,7	23,1	23,1	25,0	30,6	50,0	
<i>Cuenta de igualación del presupuesto AAP</i>	-	-	50,0	-	15	44	-	52,5	-	30,0	150,0
<i>Otras fuentes</i>	-	-	7,1	-	-	-	-	-	23,2 <sup>a</sup>	100,0 <sup>b</sup>	2,7
<b>Ingresos totales</b>	<b>140,7</b>	<b>185,7</b>	<b>202,6</b>	<b>172,8</b>	<b>176,4</b>	<b>165,0</b>	<b>195,7</b>	<b>184,7</b>	<b>188,2</b>	<b>501,5</b>	<b>305,5</b>
Asignaciones	165,3	182,0	164,2	215,2	154,2	144,2	161,0	188,5	220,0	385,2	256,4

<sup>a</sup> Esta suma comprende una transferencia procedente del superávit de la Cuenta especial de autoseguro.

<sup>b</sup> Esta suma comprende una transferencia procedente de los saldos no asignados del Fondo General.

185. Teniendo en cuenta las necesidades humanitarias sin precedentes derivadas de la crisis alimentaria mundial y el déficit de financiación proyectado, la demanda de uso de la CRI ha aumentado drásticamente. En los primeros seis meses de 2023, las asignaciones hechas por el PMA con cargo a la CRI ascendieron a 38 millones de dólares al mes por término medio, lo que significa que para finales de 2023 el PMA probablemente alcanzará los 500 millones de dólares en asignaciones para actividades que salvan vidas. Dado el déficit de financiación proyectado entre las necesidades operacionales previstas de 22.700 millones de dólares en 2024 y las contribuciones globales previstas de 10.000 millones de dólares, se supone que las demandas a la CRI aumentarán aún más en 2024.

186. En el Plan de Gestión para 2023-2025, la Junta aprobó la transferencia de 50 millones de dólares a la CRI; esta oportuna inyección de fondos a principios de 2023 fue fundamental para la capacidad del PMA de responder con celeridad después del terremoto que se produjo en Türkiye y la República Árabe Siria. La dirección propone realizar una transferencia de 50 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la CRI, transferencia con la que se mejorará la disponibilidad de fondos en el primer trimestre de 2024 mientras el PMA siga contactando con los donantes para la reposición de la CRI.

- *Inversión de 88,4 millones de dólares en iniciativas institucionales de importancia fundamental (véase el siguiente apartado).*

### Utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental

187. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental están plenamente armonizadas con las prioridades institucionales del PMA y se formulan de manera que generen aumentos de eficiencia o de eficacia sostenibles después de que concluya su ejecución. La elaboración de propuestas relativas a iniciativas de este tipo entraña la colaboración entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para garantizar que los resultados previstos satisfagan las necesidades de las operaciones del PMA sobre el terreno<sup>51</sup>.
188. La dirección propone asignar 88,4 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar los presupuestos de seis iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2024 y 2025<sup>52</sup>. Es importante aprobar fondos para ambos años, ya que la ejecución de estas actividades "extraordinarias" suele durar más de un año y por ello es necesario tener asegurada una financiación plurianual. Al aprobar financiación para 2025, la ejecución de estas iniciativas se ajustará al Plan Estratégico en curso.
189. Al evaluar las propuestas de iniciativas institucionales de importancia fundamental, el PMA tuvo en cuenta las características definidas en las prioridades de gestión institucionales y agrupó las iniciativas en función de una de las prioridades siguientes: eficiencia, seguimiento, asociaciones y personal. El cuadro 4.11 muestra el presupuesto plurianual y la solicitud neta de financiación por valor de 88,4 millones de dólares, tomando en consideración los fondos que se prevé arrastrar de 2023. Se prevé que el 40 % del monto solicitado servirá para apoyar el último año de ejecución de tres iniciativas institucionales de importancia fundamental, mientras que el 60 % restante se utilizará para poner en marcha tres nuevas iniciativas plurianuales.
190. En los párrafos siguientes se describe brevemente cada una de las seis iniciativas institucionales de importancia fundamental. En el anexo III se presenta información más pormenorizada sobre los resultados que se prevé obtener, las actividades esenciales, los presupuestos propuestos, los planes de ejecución y los indicadores clave de las realizaciones. En los informes anuales de las realizaciones del PMA se incluye un examen de los resultados obtenidos en cada una de las iniciativas institucionales de importancia fundamental y de cómo se utilizan los respectivos presupuestos que se aprueban para ellas cada año.

---

<sup>51</sup> "Informe del Auditor Externo sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental" (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

<sup>52</sup> En esta cantidad no se contemplan dos iniciativas: la relativa a la implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales y la relativa al fondo de indemnización por cese en el servicio, en las que no se necesita financiación adicional para 2024 puesto que en ellas se emplearán saldos arrastrados de 2023.

<b>CUADRO 4.11: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA 2024-2025 (millones de dólares)</b>					
<b>Nombre de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total plurianual</b>	<b>Menos: fondos arrastrados de 2023</b>	<b>Total de financiación solicitada</b>
<b>Personas</b> – Inversión en el personal del PMA	<b>32,4</b>	<b>-</b>	<b>32,4</b>	<b>5,4</b>	<b>27,0</b>
<b>Seguimiento</b> ( <i>iniciativa nueva</i> ) – Seguimiento, gestión de las identidad y rastreabilidad	<b>20,8</b>	<b>2,9</b>	<b>23,7</b>	<b>-</b>	<b>23,7</b>
<b>Asociaciones</b> ( <i>iniciativa nueva</i> ) – Plena preparación para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	<b>6,9</b>	<b>1,0</b>	<b>7,9</b>	<b>-</b>	<b>7,9</b>
<b>Eficiencia</b>	<b>37,8</b>	<b>8,6</b>	<b>46,4</b>	<b>16,6</b>	<b>29,8</b>
<i>Nueva</i> – Optimización de los procesos institucionales	12,4	8,6	21,0	-	21,0
Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia	5,8	-	5,8	-	5,8
Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)	3,0	-	3,0	-	3,0
Implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales	12,8	-	12,8	12,8	-
Fondo de indemnización por cese en el servicio	3,8	-	3,8	3,8	-
<b>Total</b>	<b>97,9</b>	<b>12,5</b>	<b>110,4</b>	<b>22,0</b>	<b>88,4</b>

***Inversión en el personal del PMA*** – Tercer año de la iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional.

*Principales esferas de riesgo abordadas:* gestión del talento y planificación de la fuerza de trabajo; cultura organizacional y conducta en el lugar de trabajo (véase el anexo V).

191. Con objeto de apoyar este ambicioso proceso de gestión del cambio, en los planes de gestión para 2022-2024 y 2023-2025 se asignaron en total 52,3 millones de dólares para los dos primeros años de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA. Las actividades previstas para 2024 se basan en los mismos cinco productos entregables establecidos para 2022-2023 y se centran en apoyar la excelencia del PMA en materia de gestión del personal. Las actividades de 2024 se basan en los avances logrados desde que comenzó la iniciativa. Por ejemplo, uno de los varios logros obtenidos gracias a la misma es la disminución del porcentaje de la fuerza de trabajo del PMA empleada con contratos de breve duración. Las actividades adicionales que se han previsto para 2024 van encaminadas a estabilizar la fuerza de trabajo, proporcionarle las competencias necesarias y reducir el riesgo de desajustes, que se señaló como riesgo prioritario en el proceso de determinación de los riesgos institucionales del PMA realizado en 2022.

192. En el tercer y último año de la iniciativa, la atención se centrará en integrar o concluir las actividades y en adecuar las necesidades y los efectos previstos a los cambios producidos en el entorno de trabajo del PMA, como los introducidos por el Plan Estratégico para 2022-2025, las obligaciones de rendición de cuentas con arreglo a la política del PMA en materia de personal, la puesta en práctica del Marco de dotación de personal y de la plataforma de gestión del capital humano, y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel funcional. Durante el proceso de planificación de 2024, las 22 oficinas del PMA de la Sede y todos los despachos regionales y oficinas en los países han transmitido proyectos de sus respectivas estrategias de retirada para concluir la iniciativa.
193. Para 2024 se propone un presupuesto global por valor de 32,4 millones de dólares. Teniendo en cuenta el arrastre estimado de 5,4 millones de dólares de 2023, se solicita la aprobación de un monto adicional de 27,0 millones de dólares.

<b>CUADRO 4.12: PRESUPUESTO PARA LA INVERSIÓN EN EL PERSONAL DEL PMA POR PRODUCTO ENTREGABLE (millones de dólares)</b>	
<b>Producto entregable</b>	<b>Presupuesto total para 2024</b>
1. Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	5,3
2. Adquisición y retención de talentos diversificados	4,0
3. Desarrollo de las capacidades y competencias	10,8
4. Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	7,7
5. Seguridad, salud y bienestar de los empleados	4,6
<b>Total</b>	<b>32,4</b>
<b>Menos: fondos arrastrados de 2023</b>	<b>(5,4)</b>
<b>Financiación solicitada para 2024</b>	<b>27,0</b>

**Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad** – Primer año de la nueva iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación.

*Principales esferas de riesgo abordadas:* gestión de las organizaciones no gubernamentales, gestión de la identidad y seguimiento (anexo V).

194. El entorno operacional del PMA sigue evolucionando, tanto en complejidad como en lo referente a las necesidades. La capacidad del PMA para adquirir y distribuir productos alimenticios de manera eficaz y eficiente para los beneficiarios y emplear mecanismos adecuados de presentación de informes y seguimiento sigue siendo crucial. Por consiguiente, la Oficina de la Directora Ejecutiva ha establecido un equipo de tareas interdepartamental para elaborar un plan de acción que permita abordar de manera integral las cuestiones recurrentes relacionadas con el seguimiento y la gestión de la identidad. La presente iniciativa institucional de importancia fundamental forma parte de dicho plan de acción global.
195. La presente iniciativa favorecerá un seguimiento ininterrumpido de los alimentos en especie comprados por el PMA de principio a fin, desde los lugares de producción o de carga hasta los hogares, mientras se ensayan procesos a distancia para efectuar el seguimiento de los productos y los efectos en las operaciones de emergencia. Mediante encuestas sistemáticas realizadas a distancia, los beneficiarios, después de las distribuciones, podrán proporcionar

retroalimentación acerca de la idoneidad de la asistencia recibida o las dificultades experimentadas que podrían influir negativamente en los efectos deseados del programa.

196. Asimismo, las buenas prácticas de gestión de la identidad son fundamentales para evitar que los beneficiarios pierdan las prestaciones que van destinadas a ellos. En varias intervenciones de emergencia recientes se han desarrollado nuevos enfoques para la gestión de la identidad, entre ellos aprovechar el marco operacional para las TBM, que incluye unas normas mínimas de garantía, o aplicar unos procesos de registro y verificación de los beneficiarios rápidos, fáciles y poco costosos. Con esto se garantiza que las personas reciban antes la asistencia y que los alimentos y las TBM puedan rastrearse con mayor precisión hasta los destinatarios previstos.
197. Casi todas las actividades están relacionadas con la creación y el ensayo de los procesos a distancia y las normas mínimas de garantía, que se ultimarán en 2024, mientras que el despliegue de una solución digital para mejorar el seguimiento de los productos continuará hasta entrado 2025.

<b>CUADRO 4.13: PRESUPUESTO PARA EL SEGUIMIENTO, LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD Y LA TRAZABILIDAD POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024-2025 (millones de dólares)</b>			
<b>Producto entregable</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos	6,5	-	6,5
2. Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable de seguimiento de los programas	1,2	-	1,2
3. Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación	9,1	-	9,1
4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos (hoja de ruta y fase del "tramo inicial")	2,8	1,8	4,6
5. Tecnología de escaneo para la recepción y el envío automatizados y mejora de la gestión de almacenes (fases del "tramo intermedio" y del "tramo final")	1,2	1,1	2,3
<b>Total</b>	<b>20,8</b>	<b>2,9</b>	<b>23,7</b>

**Plena preparación para el futuro ante el nuevo panorama de financiación** – Primer año de la nueva iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* fomentar las asociaciones, en particular con el sector privado.

198. Ante unas necesidades de financiación que están registrando récords históricos, el PMA debe transformar su Departamento de Asociaciones y Promoción para afianzar y ampliar las asociaciones existentes con más eficacia, diversificar los medios de obtención de recursos y prestar un mejor apoyo a las oficinas sobre el terreno y los despachos regionales. La transformación exige una inversión institucional inicial extraordinaria destinada a garantizar la coherencia y la sostenibilidad. Se espera que la iniciativa institucional de importancia fundamental impulse nuevas mejoras de la eficiencia y la eficacia a nivel funcional al posibilitar que las dependencias funcionales pertinentes de las oficinas en los países y los despachos regionales dirijan iniciativas de movilización de recursos y promoción



e inviertan en la búsqueda de nuevas asociaciones y oportunidades de movilización de recursos.

199. En el marco de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, se dotará a los responsables de las asociaciones mundiales de instrumentos que les permitan desempeñar eficazmente sus funciones, en particular ampliando la plataforma Salesforce<sup>53</sup> para armonizar los procesos principales de gestión de los donantes y las contribuciones del PMA. La atención se centrará asimismo en obtener acceso a oportunidades de financiación innovadora y a elaborar una lista de mecanismos que puedan aplicarse fácilmente en las operaciones del PMA, por ejemplo, canjes de deuda o financiación mixta.
200. Los fondos se utilizarán principalmente en 2024, mientras que una pequeña cantidad se utilizará para implementar proyectos de financiación innovadora y cursos de capacitación prioritarios en 2025.

<b>CUADRO 4.14: PRESUPUESTO PARA LA PLENA PREPARACIÓN PARA EL FUTURO ANTE EL NUEVO PANORAMA DE FINANCIACIÓN POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024-2025 (millones de dólares)</b>			
<b>Producto entregable</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1. Desarrollo de estructuras y capacidades, incluida la mejora de la capacidad relativa a la financiación innovadora en todo el PMA	3,1	-	3,1
2. Herramientas y sistemas de tecnología, incluidas bases de datos	1,2	-	1,2
3. Reorganización de esferas funcionales y establecimiento de una función de coordinación estratégica y de gestión de procesos operativos	1,1	0,7	1,8
4. Otros productos entregables, como la creación de una cartera de propuestas de financiación relacionadas con el clima y de una lista de proyectos prioritarios de financiación innovadora	1,5	0,3	1,8
<b>Total</b>	<b>6,9</b>	<b>1,0</b>	<b>7,9</b>

**Optimización de los procesos institucionales** – Primer año de la nueva iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación.

201. Esta nueva iniciativa institucional de importancia fundamental tiene un presupuesto propuesto de 21 millones de dólares para un período de dos años y requiere una amplia colaboración interfuncional de cuatro departamentos del PMA. La iniciativa tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos por medio de la integración, la automatización y la racionalización de procesos habilitadores que aprovechen los aumentos de eficiencia a escala mundial. La iniciativa también servirá para reforzar los controles y reducir los riesgos gracias a una mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.
202. El principal producto entregable de esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene por objetivo mejorar la forma en que se solicitan y atienden en el PMA los servicios relativos a las adquisiciones. La iniciativa permitiría al Programa introducir una solución institucional para las adquisiciones de principio a fin con la que responder a las necesidades actuales y susceptible de ampliación en el futuro. Pese a que se ha producido un aumento

<sup>53</sup> Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000149380/download/>.

del valor, el volumen y la complejidad de la función de adquisiciones del PMA, se ha invertido poco en las capacidades digitales de esta función. La realización de las tareas de forma manual ha redundado en un aumento del volumen de trabajo administrativo, en ineficiencias en los procesos, en falta de transparencia y en un seguimiento inadecuado de las transacciones.

203. Los otros productos entregables se centran en racionalizar el proceso de solicitud de los servicios mediante una cartera mundial de servicios y en racionalizar la tramitación de los documentos de viaje en su conjunto. Según los comentarios de los empleados de las oficinas en los países, ambos procesos consumen mucho tiempo y generan múltiples intercambios informales en los que se recogen pocos datos. Una solución digital permitirá al PMA lograr considerables ahorros de tiempo en los despachos regionales y las oficinas en los países, a la vez que mejorará tanto la experiencia de los usuarios al presentar las solicitudes como la supervisión y la rendición de cuentas.
204. La financiación propuesta para la iniciativa institucional de importancia fundamental asciende a 21,0 millones de dólares para 2024 y 2025. La mayor parte de los fondos se dedicarán a financiar el proceso de adquisición, implementación y entrada en funcionamiento de una nueva solución de adquisiciones en todo el PMA.

<b>CUADRO 4.15: PRESUPUESTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024-2025 (millones de dólares)</b>			
<b>Producto entregable</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1. Optimización de las adquisiciones de principio a fin	9,9	8,6	18,5
2. Solución global de gestión de los viajes	1,1	-	1,1
3. Gestión de servicios a escala mundial	0,5	-	0,5
4. Actividades para facilitar la ejecución	0,9	-	0,9
<b>Total</b>	<b>12,4</b>	<b>8,6</b>	<b>21,0</b>

**Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia** – Segundo año de la iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación.

205. El objetivo de los fondos solicitados para la iniciativa institucional de importancia fundamental es velar por que el PMA disponga de capacidad para apoyar la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo del Secretario General. Los principales aspectos de la reforma se formulan en la hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento la eficiencia, con la que el PMA ha armonizado su propia hoja de ruta revisada para este mismo fin. Los fondos aportarán capacidad para desarrollar los puestos y las contribuciones del PMA dedicados a la reforma del sistema de las Naciones Unidas, así como su capacidad para responder a las necesidades de la reforma. El presupuesto incluye actividades relacionadas con los objetivos clave establecidos por el Secretario General para ahorrar cada año 310 millones de dólares mediante aumentos de la eficiencia.
206. El presupuesto para 2024 se reparte entre la Dirección de Servicios de Gestión, la Dirección de Finanzas y la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, lo que les permitirá realizar conjuntamente actividades que generen aumentos de eficiencia a través de los productos entregables 1 a 3. Concretamente, en relación con el producto entregable 1,

sobre las actividades del GNUDS, el PMA obtendrá aumentos de eficiencia centralizando sus actividades funcionales de ámbito mundial en servicios compartidos mundiales, oficinas auxiliares comunes y locales comunes. En 2024, el Centro de Reservas de las Naciones Unidas se seguirá ampliando para incluir un uso compartido de automóviles más eficiente. En relación con el producto entregable 3, la solución global de pagos, el PMA utiliza la tecnología más moderna para agrupar en un solo lugar su función de cuentas por pagar, suprimiendo tareas transaccionales rutinarias de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. Gracias a la experiencia adquirida por otros organismos de las Naciones Unidas y en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la solución global de pagos se ha establecido en Budapest hacia finales de 2023. Se prevé ampliar posteriormente sus operaciones, para acrecentar la eficiencia y mejorar la prestación de servicios, lo que debería liberar tiempo de las oficinas en los países y, por lo tanto, permitirles concentrarse en mayor medida en el cometido del PMA.

<b>CUADRO 4.16: PRESUPUESTO DE LA HOJA DE RUTA DEL GRUPO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL AUMENTO DE LA EFICIENCIA POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)</b>	
<b>Producto entregable</b>	<b>2024</b>
1. Actividades del GNUDS	2,0
2. Centro de Reservas de las Naciones Unidas	1,8
3. Solución global de pagos	1,3
4. Asignación de financiación a actividades relacionadas con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo	0,7
<b>Total</b>	<b>5,8</b>

207. En 2023, en su primer año de ejecución, esta iniciativa institucional de importancia fundamental incluyó un producto entregable relativo a la flota de vehículos de las Naciones Unidas, con un presupuesto de 1,4 millones de dólares para sufragar los gastos administrativos de establecer un servicio de adquisición de vehículos ligeros y de arrendamiento de los mismos a otras entidades de las Naciones Unidas sobre la base de la recuperación total de los costos. La flota de vehículos de las Naciones Unidas es una actividad conjunta del PMA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y ambos organismos financian sus actividades. Esta flota, que funciona de manera similar al Programa mundial de arrendamiento de vehículos del PMA, generará ahorros para las entidades participantes de las Naciones Unidas.
208. Para finales de 2023, la flota de vehículos de las Naciones Unidas estará en pleno funcionamiento y sus costos recurrentes se financiarán a través de los pagos en concepto de arrendamiento. En 2023, la participación del PMA en el costo de capital inicial para la compra de vehículos, que asciende a 4,4 millones de dólares, se financiará mediante un préstamo a través del Mecanismo de financiación de los servicios internos, uno de los mecanismos de financiación estratégica del PMA. Se prevé que el préstamo aumentará a 10,0 millones de dólares en 2024.

**Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países –**  
Segundo año de la iniciativa

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación.

209. El objetivo general de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS) es mejorar la eficacia y la eficiencia del apoyo que presta la Sede mundial a las oficinas en los países para que puedan centrarse en la ejecución de las operaciones y satisfacer las crecientes necesidades de los beneficiarios, sobre todo en vista del difícil entorno operacional mundial. Esto se logra mediante la adopción de una estructura de apoyo simplificada, la aclaración de las obligaciones de rendición de cuentas y una mejor planificación del apoyo que prestan las oficinas dedicadas a las distintas funciones.
210. La primera fase de COSMOS comenzó a mediados de 2022 e incluyó el diseño y la elaboración de nuevos modelos en apoyo de las oficinas en los países y la evaluación del impacto de los cambios que se propusieran. Durante 2023, el modelo de equipos de apoyo mundiales de COSMOS se probó en tres esferas funcionales (TBM, tecnología y cadenas de suministro) en el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental. En el cuarto trimestre de 2023 se llevará a cabo un examen final de la fase piloto y a principios de 2024 se adoptará una decisión sobre la continuación del enfoque, teniendo en cuenta los resultados del examen. Siempre que el modelo piloto tenga un resultado positivo y cuente con el respaldo del personal directivo superior, el PMA prevé que se extenderá a otras regiones y otras funciones.
211. Se han definido cinco nuevos productos entregables pertinentes para los objetivos de 2024. El presupuesto propuesto de 3,0 millones de dólares permitirá a los equipos de apoyo mundiales ampliar y adaptar el modelo a tres funciones adicionales y al menos dos regiones. La Oficina de la Directora Ejecutiva supervisará el presupuesto y hará un seguimiento de la ejecución en relación con los indicadores clave de las realizaciones, para su inclusión en el Informe Anual de las Realizaciones.

<b>CUADRO 4.17: PRESUPUESTO PARA LA INICIATIVA COSMOS POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)</b>	
<b>Producto entregable</b>	<b>2024</b>
1. Implantación a nivel de las distintas funciones por parte de los equipos de apoyo mundiales	0,9
2. Adaptación estructural de los despachos regionales con los equipos de apoyo mundiales	0,8
3. Medición de las realizaciones y de los logros obtenidos	0,1
4. Gestión del cambio y comunicación	0,9
5. Gobernanza, coherencia de las soluciones y coordinación de la implementación (Secretaría)	0,3
<b>Total</b>	<b>3,0</b>

**Implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales** – Tercer año de la iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional destacada:* garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación.

*Principales esferas de riesgo abordadas:* gestión de las organizaciones no gubernamentales, gestión de la identidad y seguimiento

212. La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales para 2022-2025, aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2022, se centra en la determinación del PMA de fortalecer, modernizar y mejorar la planificación, los sistemas de seguimiento y presentación de informes y los procesos relativos a sus realizaciones, prestando al mismo tiempo un mayor apoyo a las oficinas en los países en la esfera programática.
213. La fase inicial, concluida el 31 de diciembre de 2022, se centró en introducir las modificaciones y los cambios tácticos que resultaban más urgentes para satisfacer las necesidades inmediatas de los PEP y ajustar la presentación de informes al Marco de resultados institucionales en 2023. Durante 2024, el PMA se dedicará a fortalecer el análisis de principio a fin y la presentación de informes sobre los vínculos entre recursos y resultados, para lo cual tiene idea de remodelar los procesos e instrumentos de presupuestación y presentación de informes que se utilizan con más frecuencia en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. La iniciativa institucional de importancia fundamental también concluirá el trabajo iniciado en 2023 para responder a las prioridades transversales y avanzar en la movilización de fondos temáticos y apoyará iniciativas cruciales destinadas a mejorar la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.
214. No se necesita financiación adicional en 2024, ya que se espera que la totalidad del presupuesto previsto para ese año se cubra con los saldos remanentes de 2023.

<b>CUADRO 4.18: PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL MARCO DE RESULTADOS INSTITUCIONALES POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)</b>	
<b>Producto entregable</b>	<b>Presupuesto total para 2024</b>
1. Reorganización de los sistemas de presentación de los informes financieros y para los donantes, los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas	1,8
2. Plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo Marco de resultados institucionales	1,5
3. Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno para mejorar la vinculación entre recursos y resultados	3,0
4. Gestión de los proyectos y gestión del cambio	1,0
5. Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA	2,9
6. Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes	2,6
<b>Total</b>	<b>12,8</b>
<b>Menos: fondos arrastrados de 2023</b>	<b>(12,8)</b>
<b>Financiación solicitada para 2024</b>	<b>-</b>

**Fondo de indemnización por cese en el servicio** – Cuarto año de la iniciativa plurianual

*Prioridad de gestión institucional principal:* garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional

*Principales esferas de riesgo abordadas:* gestión del talento y planificación de la fuerza de trabajo del PMA, y cultura organizacional y conducta en el lugar de trabajo

215. En el Plan de Gestión del PMA para 2021-2023 se asignaron 10 millones de dólares para sufragar un fondo de indemnización por cese en el servicio con el objetivo de ayudar al PMA a llevar a cabo su cambio orgánico para el futuro. Las actividades de reorganización estructural en las oficinas en los países, iniciadas en 2018, siguen ayudando a garantizar que dichas oficinas dispongan de la estructura, la fuerza de trabajo y las competencias adecuadas para llevar a cabo sus PEP actuales y futuros. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental apoya dichas actividades financiando todos los ceses en el servicio excepcionales derivados de las iniciativas de armonización encaminadas a estabilizar la fuerza de trabajo de las oficinas en los países.
216. Desde 2021, la iniciativa ha apoyado las solicitudes de seis oficinas en los países<sup>54</sup> en concepto de indemnizaciones por cese en el servicio; a mediados de 2023, otras tres oficinas en los países habían manifestado interés en utilizar los recursos del fondo.
217. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene un solo producto entregable: financiar los ceses en el servicio de los empleados. No se necesita financiación adicional en 2024, ya que se espera que todo el presupuesto previsto para 2024 se cubra con los saldos que queden al final de 2023.

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

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

<b>CUADRO 4.19: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL (millones de dólares)</b>	
<b>Saldo proyectado al 1 de enero de 2024</b>	<b>330,0</b>
Ingresos previstos	125,0
Usos propuestos	-102,8
- <i>Gestión de tesorería</i>	-2,4
- <i>Gestión de los recursos humanos</i>	-15,4
- <i>Red de seguridad para las oficinas en los países</i>	-85,0
<b>Saldo proyectado al 31 de diciembre de 2024</b>	<b>352,2</b>
Saldo prudente	<b>150,0</b>

<sup>54</sup> Bangladesh, Guinea, Liberia, Malawi, Pakistán y Uganda.

219. A la luz del saldo saludable que se prevé para finales de 2023, la dirección propone asignar 102,8 millones de dólares de la porción no asignada del Fondo General. La asignación de 2,4 millones de dólares para la gestión de tesorería se mantiene como gasto anual conforme a lo aprobado por la Junta en el Plan de Gestión para 2022-2025. La asignación de 100,4 millones de dólares, por su parte, se destina a dos nuevas solicitudes de financiación que beneficiarán directamente a las oficinas en los países. En un período de incertidumbre financiera y disminución de la disponibilidad de recursos en muchas de esas oficinas, el uso estratégico de la parte no asignada del Fondo General para sufragar gastos y prestar el apoyo financiero que permita seguir ejecutando programas de calidad mientras una oficina en el país reduce su nivel operacional constituye un enfoque responsable desde el punto de vista económico.
220. Se propone utilizar una asignación de 15,4 millones de dólares para el reembolso anticipado de un préstamo destinado a establecer la plataforma de gestión del capital humano. Esta plataforma, que se espera esté funcionando en 2024, mejorará los servicios y las decisiones relativos a los recursos humanos y permitirá reducir hasta en un 70 % los costos de procesar manualmente la nómina del personal local de las oficinas en los países, una tarea que actualmente está externalizada; dichos costos ahora se financian con cargo a los presupuestos de los PEP. El desarrollo de la plataforma se ha costeado con cargo al mecanismo empleado por el PMA para financiar servicios internos. Conforme al plan de reembolsos original, en 2024 las oficinas en los países habrían comenzado a reembolsar el préstamo mediante los ahorros de costos generados gracias a la reducción de las tareas externalizadas. En cambio, al utilizar la parte no asignada del Fondo General para efectuar este reembolso, los ahorros en costos de externalización redundarán en una reducción de los costos para los PEP.
221. Reconociendo los efectos que tienen en las operaciones sobre el terreno las reducciones de ingresos en concepto de contribuciones, el PMA se propone garantizar que las oficinas en los países puedan apoyar prioritariamente a los beneficiarios más vulnerables, preservar la integridad de las operaciones y mantener su capacidad para ampliar la escala de estas últimas a fin de responder a crisis agudas. Por consiguiente, la dirección propone asignar 85 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General para ayudar a las oficinas en los países a mantener una asistencia de alto nivel, cumplir las normas vigentes y los criterios de garantía y dirigir la asistencia a las personas correctas, en tanto se van adaptando a los menores niveles de recursos.
222. Se utilizarán instrumentos de seguimiento de los aspectos operacionales y financieros para seleccionar a los países más necesitados de apoyo, teniendo en cuenta factores como la complejidad del entorno operacional, incluidos los riesgos relativos a la inestabilidad, la migración y la seguridad del personal; los riesgos que plantea para la integridad operacional una reducción drástica y rápida de la escala, y los beneficios que podría aportar una inyección de recursos.
223. La utilización de la asignación en determinadas oficinas se determinaría en función de la situación operacional y financiera de estas últimas. La parte no asignada del Fondo General podría utilizarse para sufragar los costos siguientes:
- costos de transición o compensación para los asociados cooperantes a los que afecte el menor nivel de ejecución de las actividades;
  - costos de los procesos de reorientación de la asistencia, que incluyen comunicar los resultados, elaborar un plan de ejecución revisado y sensibilizar a los beneficiarios, las comunidades, los asociados y otras partes interesadas;

- costos de garantizar que los mecanismos comunitarios de retroalimentación tengan capacidad para recibir y gestionar los comentarios de las personas afectadas por la reducción de la asistencia;
  - inversiones puntuales en actividades que hayan demostrado posibilidades de ahorro de costos o un gran potencial para movilizar nuevo apoyo;
  - costos vinculados a la reducción de la presencia del PMA, entre otras cosas por el cierre de almacenes y oficinas y por el pago de indemnizaciones al personal debido a ceses en el servicio, y
  - cobertura de costos fijos para aliviar temporalmente la presión financiera mientras se llevan a cabo los planes de reducción de la asistencia hasta que se reciban nuevos fondos, sobre todo en las operaciones en rápida evolución cuando la agilidad del PMA para ampliar la escala pueda verse comprometida.
224. Las actividades costeadas con estos fondos complementarán las actividades llevadas a cabo por medio de otras iniciativas institucionales de importancia fundamental, como las dedicadas al refuerzo del seguimiento o a las garantías de control de riesgos. Los fondos se asignarán a los PEP, pero no se utilizarán para efectuar transferencias directas de alimentos o TBM a los beneficiarios, ni para actividades programáticas como el fortalecimiento de las capacidades o la prestación de servicios.