

ANEXO III

Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental

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

CUADRO A.III.1: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)

Nombre de la iniciativa	Duración	Gastos previstos					Presupuesto total
		Hasta el 30 de junio de 2025*	Julio-diciembre de 2025	2026	2027 y años posteriores		
Nuevas iniciativas							
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales	2026-2028	-	-	3,31	6,69	10,00	
Plan de transformación digital de las actividades del PMA**	2026-2028	-	-	22,80	57,20	80,00	
Total parcial		-	-	26,11	63,89	90,00	
Iniciativas en curso (que no necesitan de financiación adicional)							
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2026	20,50	5,15	1,05	-	26,70	
Integración digital y modernización	2025-2026	5,85	1,57	3,58	-	11,00	
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	1,44	0,88	2,78	-	5,10	
Aplicación de las IPSAS	2025-2026	1,29	0,74	3,07	-	5,10	
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	0,80	0,92	2,28	1.10	5,10	
Total parcial		29,88	9,26	12,76	1,10	53,00	
Total		29,88	9,26	38,87	64,99	143,00	

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

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

Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales

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

Sinopsis

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

implicar aprovechar los servicios prestados por proveedores de todo el sistema, siempre que se consiga la estandarización necesaria.

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

Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

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

Enfoque de gestión y aplicación

13. Para aplicar la iniciativa se seguirá un enfoque por etapas, alineando a la estrategia de servicios compartidos mundiales los procesos que se encuentren en distinto estado de madurez. El objetivo principal es lograr aumentos mensurables de la eficiencia, mejorar la

calidad de los servicios y reducir la carga administrativa de las oficinas en los países, lo que permitirá dedicar más atención al cometido principal del PMA. Todas las actividades de gestión del cambio recibirán asistencia para facilitar la transición a servicios compartidos que se adapten a las condiciones locales y en ellas se contará con una auténtica participación de las partes interesadas.

14. El producto entregable 1 se centrará en definir el alcance del servicio, seleccionar las ubicaciones de los centros y contactar con las partes interesadas, partiendo del trabajo de base ya realizado. En conexión con el producto entregable 2, el PMA pondrá en marcha centros piloto; empleará sistemas de apoyo, como la automatización y la inteligencia artificial; ampliará y perfeccionará el modelo con arreglo a la retroalimentación recibida; hará el seguimiento de los indicadores de las realizaciones, y comprobará los ahorros de costos con el fin de garantizar la sostenibilidad.
15. En el caso de los servicios de viajes, se pondrá a prueba un modelo centralizado para coordinar la organización de estos y gestionar a los proveedores, con el apoyo de una plataforma digital y un marco operativo global. En el caso de los servicios de nómina, se establecerá un centro de apoyo unificado para mejorar la eficiencia, la coherencia y el cumplimiento de todas las normas y reglamentos pertinentes. En relación con el servicio de asistencia informática, se introducirá un modelo de escala adaptable basado en información satelital, se estandarizarán los procesos de apoyo y se incorporarán herramientas de gestión del rendimiento con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y reducir las interrupciones de los sistemas de TI.
16. A lo largo de 2026, las actividades de base para la adopción de servicios compartidos consistirán en cartografiar todos los procesos, diseñar el modelo operativo, actualizar las políticas y recabar la participación de las partes interesadas a través de grupos de trabajo y proyectos piloto. Con una sólida estrategia de gestión del cambio, respaldada por mediciones del rendimiento y mecanismos de recuperación de los costos, se guiará la adopción, se sentarán las bases para la introducción completa y se garantizará la obtención de efectos tangibles a partir de 2027 y posteriormente.

Productos entregables

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

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

17. El fin de este producto entregable es establecer un modelo estandarizado de prestación de servicios en cada una de las tres líneas de servicios compartidos mundiales prioritarias —organización de viajes, servicios de nómina y apoyo informático— en plena conformidad con la estrategia general de servicios compartidos mundiales y los marcos más amplios de servicios compartidos de las Naciones Unidas. Se empezará por cartografiar y analizar exhaustivamente los procesos, políticas y herramientas de prestación de servicios existentes, tras lo que se pasará a diseñar nuevos modelos operativos que incorporen los objetivos estratégicos de los servicios compartidos mundiales. Durante las fases de exploración e implementación, cabe la posibilidad de que se consideren otros procesos

susceptibles de centralización y se elaboren proyectos piloto al respecto, en función del grado de madurez que se atribuya a cada proceso. Procesos que podrían ponerse a prueba en proyectos piloto son los relacionados con la enajenación de activos a nivel mundial, el transporte y la optimización del parque automotor, las instalaciones en todo el mundo, las transacciones financieras y la emisión y gestión de contratos de compra. Para garantizar la rendición de cuentas y la sostenibilidad, se diseñarán y aprobarán formalmente las disposiciones de gobernanza y financiación de cada servicio. También se elaborará un plan estructurado de puesta a prueba y aplicación, que incluirá evaluaciones de riesgos y estrategias de mitigación. Los modelos de prestación serán acordes con el centro de servicios de las Naciones Unidas propuesto, consistente en una “ventanilla única” digital para proporcionar acceso a servicios de apoyo comunes en todo el sistema de las Naciones Unidas.

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

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

Indicadores clave de las realizaciones

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

Plan de transformación digital de las actividades del PMA

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

Sinopsis

19. La estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026¹ define una visión audaz para acelerar la transformación del Programa en una organización habilitada digitalmente y basada en datos e impulsar su cometido de alcanzar la meta del Hambre Cero. Pese a lo mucho que el PMA ha avanzado en esta transformación, para obtener los plenos beneficios y responder a las crecientes demandas operacionales deberá superar los obstáculos estructurales y ofrecer soluciones integradas e idóneas que sustenten una intervención humanitaria más rápida y eficaz.
20. Como complemento de la estrategia de TI, se ha previsto un plan quinquenal de transformación digital de las actividades, con un costo de 193 millones de dólares. El plan, elaborado en consulta con las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la Sede, responde a un enfoque de la tecnología que abarca todo el PMA, con miras a aumentar al máximo la repercusión en el organismo. Se considera prioritario invertir en soluciones que respondan a cuatro desafíos sistémicos: fragmentación y duplicación de los sistemas informáticos; dependencia de procesos manuales; falta de inversión en tecnología en comparación con organizaciones similares, y uso generalizado de TI “paralelas”. En el plan de inversión quinquenal se propone pasar de un planteamiento táctico y localizado del gasto en TI al uso de plataformas interoperables y ampliables a nivel mundial.
21. En la presente iniciativa institucional de importancia fundamental se concede prioridad a los tres primeros años de ejecución del plan quinquenal. Apoyando necesidades operacionales tanto de tipo estratégico como relacionadas con la primera línea, la iniciativa incluye soluciones para la gestión de la identidad, el análisis de datos en tiempo real, el seguimiento de principio a fin, la rastreabilidad de la cadena de suministro y la colaboración con asociados.
22. Entre los objetivos principales del proceso de cambio orgánico cabe destacar los siguientes:
- digitalización de toda cadena de valor del PMA;
 - estandarización de las plataformas informáticas de toda la organización para sustituir los sistemas locales duplicados;
 - automatización de los procesos y adopción de herramientas de inteligencia artificial;
 - gobernanza basada en datos y toma de decisiones integrada en las actividades de la Sede y las operaciones sobre el terreno;

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

- mayor adecuación de las inversiones en TI a las prioridades estratégicas y los objetivos de eficiencia en función de los costos;
 - reducción drástica de las TI paralelas, y
 - adecuación de las capacidades informáticas a las necesidades estratégicas y sobre el terreno.
23. En comparación con los valores de referencia internacionales, el PMA sigue gastando en TI considerablemente menos que otras entidades similares. El plan de transformación de las actividades permite al Programa priorizar sus inversiones en TI y dirigir la financiación a proyectos que ofrezcan los mejores resultados posibles. Abordando estas cuestiones de base, el plan servirá para modernizar las operaciones del PMA y garantizar que la tecnología facilite las operaciones sobre el terreno, lo que le permitirá estar preparado para el futuro, ser más ágil y más eficaz en función de los costos y estar habilitado digitalmente para atender las necesidades de la primera línea.
24. La financiación propuesta para el plan de tres años procede de diversas fuentes: 60 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP; 10 millones de dólares de asociados, y un préstamo del MPI que se reembolsará por medio de futuros ahorros de costos. La iniciativa también aprovecha e incorpora el componente de TI de inversiones existentes² valoradas en 10 millones de dólares.

Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

25. El objetivo del plan quinquenal de transformación digital de las actividades es liberar hasta 259 millones de dólares en concepto de aumentos de la eficiencia durante cinco años, mediante la sustitución de los sistemas fragmentados y los procesos manuales por plataformas digitales integradas. Utilizando fondos de la presente iniciativa institucional de importancia fundamental durante los tres primeros años de aplicación del plan, el interés se centrará en las soluciones digitales de alto impacto seleccionadas por su capacidad para lograr aumentos de la eficiencia mensurables y una transformación operacional dentro del período de vigencia de la iniciativa.
26. Se supone que los aumentos de eficiencia comenzarán a materializarse a partir de 2027, generando ahorros de costos en todas las fuentes de financiación, al sustituir los sistemas fragmentados y los procesos manuales por soluciones digitales integradas de escala adaptable. Las principales esferas en las que se espera lograr aumentos de eficiencia, aunque se deberán revalidar por medio de propuestas de utilización pormenorizadas, son las siguientes:
- *Gestión de la identidad*: se prevé obtener ahorros de costos de hasta 2,6 millones de dólares anuales en los presupuestos institucionales y de los PEP mediante la instauración de una plataforma unificada de gestión de la identidad, que permitirá aumentar la eficiencia gracias a la reducción de los gastos generales de administración, la mejora de la exactitud y la mayor puntualidad en la prestación de la asistencia. Al unificar sistemas fragmentados, mejorar la prevención del fraude por medio de la desduplicación biométrica y aprovechar la tecnología de cadena de bloques en aras de la transparencia, la plataforma fortalecerá la eficacia operacional y la selección de los beneficiarios en todas las operaciones del PMA en todo el mundo.
 - *Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis*: se prevén aumentos de eficiencia de hasta 16,5 millones de dólares al año gracias a la digitalización y la integración de las herramientas de seguimiento, presupuestación y planificación. Al sustituir los procesos manuales por flujos de trabajo automatizados,

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

la iniciativa reducirá la duplicación, acelerará la presentación de informes, mejorará el rastreo del cumplimiento de las normas y posibilitará la toma de decisiones en tiempo real en las actividades de la Sede y las operaciones sobre el terreno. La mayor interoperabilidad posibilitará análisis avanzados y soluciones basadas en la inteligencia artificial, con lo que se optimizarán en mayor medida las operaciones y se reducirán los costos en todas las fuentes de financiación, incluidos los PEP y el presupuesto AAP.

- *Cadena de suministro y ejecución:* se prevén logros de eficiencia de entre 17 y 23 millones de dólares al año en virtud del proyecto de seguimiento y rastreo de la cadena de suministro. Al automatizar los flujos de datos e introducir tecnología de escaneado en los procesos de adquisición, logística e inocuidad de los alimentos y la gestión de los asociados cooperantes, se suprimirá la necesidad de conciliación manual en todas las oficinas en los países y en unos 400 almacenes, con lo que se ahorrarán aproximadamente 400.000 horas de tiempo del personal cada año y se mejorarán la precisión de los datos y la toma de decisiones. Se supone que el mejor control de las existencias y el seguimiento en tiempo real reducirán las pérdidas de alimentos entre un 30 % y un 50 %, y que ello generará ahorros adicionales de entre 9 y 15 millones de dólares al año, a la vez que reforzará el ofrecimiento de garantías a los donantes, los asociados y las personas a quienes el PMA presta asistencia.
- *Servicios mundiales y funciones de apoyo:* se prevé ahorrar hasta 27 millones de dólares al año al reducir la dependencia de herramientas fragmentadas y no oficiales —TI paralelas—, elevar el cumplimiento de las normas institucionales, aumentar el grado de preparación para auditorías y simplificar la experiencia del usuario en toda la organización.

Enfoque de gestión y aplicación

27. Para la aplicación, el PMA ha adoptado un enfoque estructurado trienal por etapas, de cuya coordinación central se encargará un equipo específico dentro de la Dirección de Tecnología. Mientras que el equipo garantizará la coherencia entre programas, la supervisión estratégica y las decisiones de financiación correrán a cargo del Comité de Inversión en Tecnología, dependiente del Comité de Actividades y Tecnologías Digitales. La aplicación se fundamenta en estudios de referencia y análisis de las interdependencias; el primer año el trabajo se centrará en fortalecer las capacidades de base y lograr éxitos tempranos, mientras que en los años segundo y tercero se acelerarán las realizaciones en varias líneas de trabajo coordinadas y paralelas.
28. El modelo de aplicación es adaptable y centra la atención en el terreno, combinando competencias especializadas internas y externas para garantizar la potencia técnica y la continuidad institucional. Se recabarán activamente la participación de las oficinas regionales y en los países por medio de consultas, proyectos piloto y circuitos de retroalimentación con los que se garantizará que el diseño de los sistemas se centre en los usuarios. La gobernanza combinará la supervisión en cada etapa de la aplicación con una ejecución ágil, con el apoyo de una oficina de gestión de programas que garantizará la integración y la coherencia. Se han incorporado actividades de gestión del cambio y fortalecimiento de las capacidades de forma sistemática; asimismo, se hará el seguimiento de los progresos mediante un sistema unificado de gestión de las realizaciones y se informará de ellos con regularidad al Comité de Inversión en Tecnología y al Comité de Actividades y Tecnologías Digitales.

Productos entregables

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

Producto entregable 1: Gestión de la identidad

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

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

30. El PMA mejorará sus procesos completos de seguimiento, planificación, presupuestación, programación y gestión de los recursos adoptando herramientas digitales integradas, que apoyarán la coordinación interna y la colaboración externa, entre otras cosas con los mecanismos comunitarios de retroalimentación, y permitirán ajustar los indicadores mundiales y locales al Marco de resultados institucionales. Se tendrán en cuenta la gestión satisfactoria de casos y las prácticas de encuestas estandarizadas para posibilitar un seguimiento estandarizado de los programas, flujos de trabajo automatizados para la

planificación de las operaciones y la gestión de fondos, y la creación de tableros de información que reúnan los datos obtenidos en tiempo real relacionados con la logística, la distribución de alimentos, las evaluaciones y el seguimiento de los mercados. También se introducirá un seguimiento geográfico centralizado para mejorar la visibilidad de las actividades, los activos y el personal del PMA en todos los lugares, y se facilitará la ampliación de escala del proyecto global de ofrecimiento de garantías del PMA extendiendo las herramientas de seguimiento digital de eficacia demostrada a toda la organización.

Producto entregable 3: Cadena de suministro y ejecución

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

Producto entregable 4: Habilitación del ecosistema humanitario

34. En relación con este producto entregable, el PMA instaurará un portal basado en la nube para hacer más sencilla la colaboración con los asociados, el cual servirá para integrar sistemas actualmente fragmentados y permitirá la aprobación automatizada y el seguimiento en tiempo real de los proyectos conjuntos. Con herramientas mejoradas se apoyarán los procesos de alerta temprana y planificación para desastres combinando los datos sobre peligros con los indicadores socioeconómicos. El PMA también pondrá a prueba de forma experimental soluciones de código abierto que promuevan la aplicación de unos criterios comunes para las TBM, aumenten la interoperabilidad con los sistemas gubernamentales y amplíen los servicios de asesoramiento sobre transformación digital. Con otras herramientas digitales se apoyarán las operaciones de comedores escolares y se optimizarán los programas de redes de seguridad en virtud de análisis avanzados.

Producto entregable 5: Servicios mundiales y funciones de apoyo

35. Este producto entregable se centra en la modernización de los sistemas administrativos y de apoyo básicos del PMA, incluidos los utilizados en los ámbitos de finanzas, recursos humanos, gestión de activos, organización de viajes y ciberseguridad. El PMA implementará un sistema de gestión de activos remodeledo que mejorará la experiencia de los usuarios, garantizará la plena rastreabilidad y auditabilidad durante todo el ciclo de vida de los activos y se interconectará con los principales sistemas institucionales. Mediante una solución

unificada de gestión de viajes³ se agilizarán los servicios de reserva, alojamiento y transporte. Con mejoras en la gestión del talento se agilizarán la planificación de la fuerza de trabajo, la reasignación de los empleados y los despliegues en situaciones de emergencia. Un nuevo proceso de certificación de los gastos introducirá características avanzadas, como la gestión de múltiples fuentes de financiación para un solo gasto, la certificación de partes o categorías de gastos específicas y un mejor filtrado de los documentos. Asimismo, se reforzará el cumplimiento de las normas financieras mediante la integración de sistemas de gestión financiera y de instalaciones que adecuarán la contabilidad sobre arrendamientos a las normas internacionales.

36. Los procesos financieros y de facturación se integrarán en un entorno de gestión de servicios armonizado, que mejorará la eficiencia en toda la función financiera. Mediante inversiones en tecnología de base se establecerán capacidades de inteligencia artificial y datos que respaldarán la realización de análisis predictivos para la intervención ante crisis y la seguridad alimentaria. Un marco reforzado de gestión de la identidad y del acceso incrementará la seguridad del sistema al mejorar el control de los usuarios y permisos y gestionar quién tiene acceso al sistema y qué acciones se le permiten realizar. La ciberseguridad se reforzará con la detección avanzada de amenazas y la mejora de la respuesta a incidentes y la gobernanza. La modernización de los servicios de seguridad abarcará la observación en tiempo real del cumplimiento de los requisitos, el rastreo del personal y el análisis de amenazas mediante inteligencia artificial, con el apoyo de herramientas de supervisión digitales innovadoras⁴.
37. Uno de los proyectos previstos en el marco de este producto entregable se refiere al deber de cuidado e implica modernizar las prácticas de seguridad para fortalecer los servicios de seguridad para los empleados del PMA mediante la implementación de la plataforma ServiceNow y la mejora de las herramientas existentes. La atención se centrará en mejorar la seguridad del personal, el seguimiento del cumplimiento de las normas y el análisis de amenazas.

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

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

⁴ La iniciativa institucional de importancia fundamental en curso sobre transformación digital y modernización tiene como objetivo modernizar e integrar la infraestructura digital y de TI del PMA para mejorar su eficiencia operacional y adecuarla a sus fines estratégicos. El trabajo consiste principalmente en actualizar los sistemas de planificación de los recursos institucionales, refundir los servicios de nómina, mejorar la arquitectura de datos e integrar la inteligencia artificial en los sistemas de todo el PMA. Este producto entregable del plan de transformación digital de las actividades complementa ese trabajo al reforzar la ciberseguridad.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.5: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	Meta para 2027	Meta para 2028
Producto entregable 1: Gestión de la identidad				
Porcentaje de las oficinas en los países en las que el PMA lleva a cabo procesos de registro que cuentan con un registro digital y seguro para los beneficiarios	55 % (44 oficinas en los países)	70 %	85 %	100 %
Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado la plataforma institucional de desduplicación de conformidad con las orientaciones sobre el uso de datos biométricos en las operaciones del PMA	5 %	65 %	100 %	100 %
Producto entregable 2: Interoperabilidad, planificación de principio a fin, seguimiento y análisis				
<i>Seguimiento de principio a fin:</i> Porcentaje de oficinas en los países que utilizan indicadores estandarizados del Marco de resultados institucionales y sistemas de seguimiento conexos que se ajustan al nuevo Marco de resultados institucionales	n. a.	50 %	100 %	100 %
Número de oficinas en los países que utilizan el sistema de tramitación y remisión de cuestiones a instancias superiores	10	30	50	60
<i>Plataforma de análisis mundial:</i> Porcentaje de sistemas operacionales y tableros de información que incorporan datos casi en tiempo real	Por determinar	10 %	50 %	80 %
Porcentaje de sistemas de datos geográficos que están armonizados e interconectados con las plataformas principales	n. a.	Estandarización de los datos, armonización de las clasificaciones y establecimiento de marcos de referencia	40 %	80 %
Producto entregable 3: Cadena de suministro y ejecución				
<i>Seguimiento y rastreo de principio a fin:</i> Reducción porcentual del flujo de datos ascendente manual	n. a.	100 %	100 %	100 %
Ahorro anual de costos derivado de las actividades integradas de planificación de la cadena de suministro y optimización	n. a.	≥ 5 millones de dólares	≥ 15 millones de dólares	≥ 27,5 millones de dólares

CUADRO A.III.5: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	Meta para 2027	Meta para 2028
Producto entregable 4: Habilitación del ecosistema humanitario				
<i>Empoderamiento digital de los Gobiernos y los asociados:</i> Porcentaje de programas gubernamentales posibilitados digitalmente en el marco de la habilitación del ecosistema humanitario	25 programas	+15 %	+30 %	+45 %
<i>Portal para la habilitación de los asociados:</i> Porcentaje de proyectos de los asociados rastreados a través del portal para la habilitación de los asociados	n. a.	60 %	75 %	90 %
Producto entregable 5: Servicios mundiales y funciones de apoyo				
<i>Servicios mundiales:</i> Número de aplicaciones redundantes retiradas	0	2	4	8
Índice de reducción de los riesgos relativos a la ciberseguridad ⁵	Muy alto	Alto	Alto/ moderado	Moderado
Porcentaje del personal de seguridad que adopta soluciones digitales en el plan de modernización de la seguridad	Por determinar	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %

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

Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad

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

Sinopsis y progresos hasta la fecha

38. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental apoya la capacidad del PMA para prestar asistencia alimentaria ininterrumpida en condiciones de seguridad, y para rendir cuentas al respecto, mediante el fortalecimiento de sistemas y procesos clave para ofrecer visibilidad y garantías de principio a fin con respecto a las operaciones y la prestación de la asistencia. Se centra en tres esferas principales: mecanismos de seguimiento y de retroalimentación de las comunidades; digitalización y ofrecimiento de garantías mediante la gestión de la identidad, y tecnología de escaneado para las cadenas de suministro y el desarrollo temprano de un sistema de seguimiento y rastreo. La iniciativa promueve la colaboración entre los distintos departamentos y niveles organizativos del PMA a la hora de crear un marco unificado de ofrecimiento de garantías.
39. A 30 de junio de 2025, el PMA había introducido con éxito el sistema estandarizado de seguimiento a distancia de los programas en 15 oficinas situadas en países de alto riesgo, alcanzando así la meta establecida para 2025. Oficinas en los países de todas las regiones donde trabaja el Programa recibieron apoyo técnico para diseñar encuestas y prepararse para la recopilación de datos, la capacitación de encuestadores, la integración de sistemas y la mejora de los análisis y visualizaciones casi en tiempo real con el fin de mejorar las actividades de seguimiento. Todas las oficinas participantes están recopilando activamente datos —o bien preparándose para recopilarlos— utilizando flujos de datos y módulos de encuesta armonizados.
40. El PMA ha logrado un 80 % de cumplimiento de los valores de referencia establecidos para los mecanismos comunitarios de retroalimentación en las operaciones de alto riesgo, frente al 52 % registrado a finales de 2024. Se elaboraron orientaciones y se crearon herramientas adicionales para dichos mecanismos —en particular, orientaciones sobre el tratamiento de la retroalimentación relacionada con el medio ambiente, la retroalimentación procedente de niños y las denuncias de conducta indebida—. A 15 oficinas en los países de alto riesgo se les prestó extenso apoyo técnico para fortalecer dichos mecanismos.
41. La transformación digital avanza en todas las fases de la cadena de suministro del PMA, centrando la atención en mejorar la rastreabilidad, la visibilidad de las existencias del PMA y la eficiencia operacional. Las iniciativas fundamentales se están ampliando a nivel mundial con el fin de reducir los procesos manuales, mejorar la integración de datos y respaldar operaciones logísticas más ágiles y transparentes. Paralelamente, la labor de ofrecimiento de garantías se está incorporando de forma sistemática en todas las regiones, lo que permite asegurar el cumplimiento estricto de las normas en los entornos de alto riesgo y apoyar el fortalecimiento de las capacidades en otros de menor riesgo. Las herramientas digitales, las misiones de seguimiento y las estrategias regionales ayudan a incorporar la rendición de cuentas y a fortalecer el seguimiento en todas las esferas operacionales.

42. Con todo, a pesar de los grandes progresos realizados, ha habido retrasos en la implementación de un sistema integrado de tramitación y remisión de cuestiones a las instancias superiores para trasladar y abordar esos asuntos en el nivel directivo apropiado. Aunque en principio estaba previsto concluir la iniciativa institucional de importancia fundamental en 2025, su prórroga sin costos adicionales a 2026 permitirá que las herramientas se adopten sin contratiempos en todas las operaciones del PMA. Así pues, en 2026 la iniciativa entrará en su fase final de ejecución, en la que su atención se centrará en:
- ampliar las herramientas de seguimiento estandarizadas, la cobertura del seguimiento a distancia de los programas y el apoyo a las oficinas en los países de alto riesgo, y
 - fortalecer la integración digital para favorecer una toma de decisiones fundamentada y en la que se tengan en cuenta los riesgos, lo cual incluye introducir el sistema integrado de remisión de cuestiones a instancias superiores y tramitación de asuntos en relación con los mecanismos comunitarios de retroalimentación, así como el seguimiento de los procesos.
43. A 30 de junio de 2025, se había utilizado el 77 % del presupuesto total de la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

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

Productos entregables en 2026

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

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

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

45. Basándose en inversiones anteriores de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, el PMA unificará y estandarizará la forma en que hace el seguimiento de los procesos y los efectos de los programas en todas sus operaciones, de conformidad con lo dispuesto en la circular de la Directora Ejecutiva sobre los requisitos mínimos de seguimiento⁶. La atención se centrará en incorporar un ecosistema digital unificado que

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

respalte la transmisión de datos en tiempo real, reduzca la fragmentación y mejore la rendición de cuentas en todo el organismo. En concreto, el PMA se ocupará de:

- racionalizar el uso de las herramientas estandarizadas de seguimiento a distancia de los programas en todas sus oficinas en los países, de modo que se abarque el seguimiento de los procesos y los efectos y se garanticen la coherencia en la recopilación de datos y la comparabilidad entre distintos entornos;
- ultimar la integración de los flujos de datos estándar, aprovechando algunas soluciones de gestión de la información —como Survey Designer para las encuestas estandarizadas o Mobile Operational Data Acquisition (MoDA) y DataBridges para las bases de datos centralizadas—, incluyendo procesos automatizados de limpieza de datos, validación y análisis casi en tiempo real a través de tableros de datos generados con la herramienta Tableau, y
- prestar asistencia técnica a medida a las oficinas en los países para ayudarlas a realizar el seguimiento sobre el terreno, ofrecer garantías sobre la calidad de los datos y adoptar herramientas digitales.

46. Esta labor racionalizará el seguimiento presencial y a distancia de los programas en el ecosistema digital más amplio del PMA, y apoyará la transición de este hacia una toma de decisiones eficaz en función de los costos, basada en datos empíricos y en la que se tengan en cuenta los riesgos.

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

47. En 2026, el PMA concluirá los demás productos entregables de la iniciativa relativos al fortalecimiento de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, de conformidad con las normas de garantía. En concreto, el PMA se ocupará de:

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

Indicadores clave de las realizaciones

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

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

Integración digital y modernización

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

Sinopsis y progresos hasta la fecha

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

Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

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

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

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

Productos entregables en 2026

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

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

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

Producto entregable 2: Arquitectura de datos

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

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

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

Producto entregable 4: Inteligencia artificial

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicadores clave de las realizaciones*	Valor de referencia	Meta para 2026
Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales		
Tasa de adopción por parte de los usuarios a los seis meses de la introducción	n. a.	100 %
Reducción del tiempo medio de tramitación en los procesos operativos esenciales	n. a.	> 20 %
Puntuación media de satisfacción de los usuarios el primer año de ejecución	n. a.	4,5 (de 5)
Producto entregable 2: Arquitectura de datos		
Número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI utilizando herramientas de programación simplificadas que cumplen los criterios definidos para la arquitectura tecnológica institucional**	n. a.	7
Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina		
Ultimación de la hoja de ruta sobre el plan de integración de los sistemas de nómina	n. a.	100 %
Producto entregable 4: Inteligencia artificial		
Porcentaje de proyectos piloto de utilización de la inteligencia artificial cuya escala se ha ampliado para convertirlos en soluciones globales	n. a.	100 %

* No hay valores de referencia para los indicadores clave de las realizaciones, ya que, al hacer la actualización, la plataforma actual se sustituirá por una nueva.

** Con este indicador se realiza un seguimiento del número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI en entornos de trabajo difíciles utilizando herramientas de programación que requieran poco o ningún conocimiento sobre codificación tradicional y que cumplan los criterios de la arquitectura institucional.

Deber de cuidado e inclusión

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

Sinopsis y progresos hasta la fecha

57. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene como objetivo reiterar y reforzar el compromiso del organismo con el deber de cuidado, esto es, la obligación irrenunciable por parte del PMA de mitigar o abordar los riesgos previsibles que puedan dañar o lesionar a sus empleados y a los familiares calificados. Esta labor, con la que se fortalecerá la capacidad operacional y administrativa del PMA, está en consonancia con el enfoque del Programa de “permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido”, con la que se garantiza que el organismo siga siendo ágil y eficaz en entornos de alto riesgo, respetando al mismo tiempo unas normas de bienestar, inclusión, seguridad y protección en el lugar de trabajo.
58. A mediados de 2025, el PMA había logrado avances tangibles en el fortalecimiento de los sistemas internos y las capacidades institucionales para apoyar la rendición de cuentas, la inclusión y el bienestar de sus empleados. Ultimó su arquitectura de TI deseada y empleó herramientas habilitadas por la inteligencia artificial para mejorar el cumplimiento de las normas de seguridad y la gestión de los conocimientos, lo que dio lugar a que el 88 % de las oficinas en los países cumplieran las normas establecidas en el Marco de rendición de cuentas en materia de seguridad y a que el uso del centro de conocimientos sobre seguridad superara las expectativas. La labor relativa a la seguridad y la salud en el trabajo se amplió sobre la base de evaluaciones de riesgos realizadas en numerosos lugares de destino, al igual que la capacitación obligatoria, que se impartió a más de 11.000 empleados. Asimismo, se introdujo una herramienta de seguimiento digital para mejorar el seguimiento de los centros de alojamiento (*guesthouses*), que contribuye a unas condiciones más seguras y sistemáticas sobre el terreno.
59. Se siguió avanzando en el fomento de sistemas de recursos humanos inclusivos y con capacidad de respuesta. Se examinaron los mecanismos de compensación por incidentes relacionados con el servicio y se avanzó en la integración con plataformas digitales para la tramitación de asuntos, a pesar de algunos retrasos. La inclusión digital se promovió por medio de comprobaciones de la accesibilidad y actividades de divulgación selectiva destinadas a garantizar que los equipos que trabajan sobre el terreno dispongan de herramientas inclusivas. La plataforma de bienestar se rediseñó con éxito para mejorar el desempeño y la experiencia de los usuarios, y se concertaron arreglos de acogida sostenibles para garantizar la continuidad de unos servicios que respaldan la resiliencia de los empleados y la eficacia del organismo.

Productos entregables en 2026

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

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

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

Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad

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

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.11: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia*	Meta para 2026
Producto entregable 1: Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo		
Número de evaluaciones de los riesgos relativos a la salud y la seguridad en el trabajo realizadas sobre el terreno (Dirección de Servicios de Gestión)	-	15
Seguimiento del personal – Número de días para preparar y completar un recuento del personal (Dirección de Seguridad)	14	1
Gestión del cumplimiento – Porcentaje de oficinas en los países que respetan plenamente los procesos relativos a los indicadores clave de	20 %	90 %

CUADRO A.III.11: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia*	Meta para 2026
las realizaciones y la herramienta para garantizar el cumplimiento del Marco de rendición de cuentas (Dirección de Seguridad)		
Análisis de las capacidades – Automatización de los informes recurrentes (Dirección de Seguridad)	0	8
Gestión de los conocimientos – Número medio de consultas anuales por parte de cada usuario de la Dirección de Seguridad al centro de conocimientos sobre seguridad (Dirección de Seguridad)	0	12
Promedio de días necesarios para completar las solicitudes de prestaciones del plan de indemnizaciones y las solicitudes de ajustes razonables (Dirección de Recursos Humanos)	5 ⁷	15
Número de días para completar las solicitudes de prestaciones de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (Dirección de Recursos Humanos)	15 ⁸	30
Número de cursillos de capacitación en ergonomía impartidos a encargados de la manipulación de productos y choferes	0	20
Número de consultas en clínicas itinerantes a nivel mundial	300	350
Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad		
Estrategia sobre discapacidad, equidad e inclusión – Ultimación, aprobación y aplicación de la estrategia del PMA en materia de inclusión (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	0	1
Autoidentificación – Porcentaje de empleados que se clasifican a sí mismos dentro de categorías de diversidad (con seguimiento e informes trimestrales de los datos) (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	60 %	25 % de incremento
Número de iniciativas de cultura organizacional apoyadas a través de la capacitación, la facilitación y la coordinación (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	0	50

* Los valores de referencia son los de 2024.

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

⁸ Véase la nota a pie de página anterior.

Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección del Jefe de Finanzas	Financiación que la Junta debe aprobar	<i>No se necesita nueva financiación.</i>
Direcciones participantes en 2026	Oficina de Servicios Jurídicos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Asociaciones Públicas, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Tecnología	Duración de la iniciativa	2025-2026
Conexión con los resultados de gestión	Resultado de gestión 1: Orientación y gestión estratégicas (76 %) Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (24 %)		

Sinopsis y progresos hasta la fecha

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

Productos entregables en 2026

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

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

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

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

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

Indicadores clave de las realizaciones

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

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

Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección de Asociaciones Públicas	Financiación que la Junta debe aprobar	No se necesita nueva financiación.
Direcciones participantes en 2026	Oficina de Comunicación y Medios de Difusión, Jefe de Finanzas	Duración de la iniciativa	2025-2027 ⁹
Conexión con los resultados de gestión		Resultado de gestión 2: Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos (9 %) Resultado de gestión 3: Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces (91 %)	

Sinopsis y progresos hasta la fecha

69. Por medio de esta iniciativa se aborda la dependencia constante del PMA con respecto a un número limitado de donantes y los modelos de financiación tradicionales, al posibilitar que las oficinas en los países diversifiquen sus bases de recursos y obtengan acceso a financiación temática. La iniciativa fortalece la capacidad sobre el terreno para encontrar y mantener asociaciones nuevas e innovadoras, entre otras cosas mediante la prestación de apoyo a medida para la redacción de planes de obtención de recursos y propuestas de valor, así como la adopción de modalidades como los canjes de deuda. Las comunicaciones estratégicas y el contacto con donantes a escala nacional y regional reforzarán el posicionamiento del PMA en esferas temáticas clave. Al proporcionar orientación institucional y ampliar la cartografía de los donantes, la iniciativa facilita la movilización de recursos a escala multisectorial y apoya el desarrollo de asociaciones sostenibles basadas en los riesgos que se ajusten a las prioridades nacionales y a los objetivos estratégicos del Programa.
70. A mediados de 2025, los equipos de la Sede habían ayudado a las oficinas en los países a elaborar propuestas y notas conceptuales sobre las oportunidades de financiación bilateral. Más de 55 empleados sobre el terreno recibieron capacitación sobre la diversificación de la financiación mediante un curso adaptado a las necesidades diseñado junto con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas. El PMA ultimó sus orientaciones institucionales sobre la obtención de acceso a financiación climática, estableciendo un enfoque unificado para contactar con más de 30 donantes e instituciones que aporten financiación. La cartera de inversiones se amplió a más de 60 oficinas en los países; en este contexto, se observó que se necesitan fondos por valor de 1.500 millones de dólares para las medidas anticipatorias y la labor sobre resiliencia y adaptación. La colaboración estructurada con nuevos mecanismos de financiación climática permitió a las oficinas en los países de carácter piloto posicionarse para acceder a financiación temática destinada a entornos frágiles y vulnerables desde el punto de vista climático.
71. Se realizó una evaluación exhaustiva de las necesidades como base para formular planes de comunicación a medida que ayuden a las oficinas en los países a dirigir actividades de divulgación a asociados existentes y potenciales. Con arreglo a dichos planes, se elaboraron mensajes y productos de comunicación específicos, en particular para las oficinas en los países de las regiones de América Latina y el Caribe y África Oriental y Meridional. También

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

se inició la colaboración con personalidades influyentes en tres regiones con el objetivo de destacar el impacto del PMA en determinados países y en los mercados de posibles donantes detectados.

Aumentos de eficiencia y rendimiento de la inversión

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

Productos entregables en 2026

CUADRO A.III.14: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2026-2027 (millones de dólares)			
Productos entregables	2026	2027	Total
1. Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos	1,58	0,50	2,08
2. Posicionar al PMA como asociado preferente en oportunidades de financiación diversificadas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países	0,50	0,50	1,00
3. Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos	0,20	0,10	0,30
Total	2,28	1,10	3,38

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

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

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

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

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

76. El fin del producto entregable 3 es que las oficinas en los países puedan establecer nuevas asociaciones multisectoriales gracias a la ampliación de la labor actual de cartografía de los donantes y asociados a fin de incluir información y parámetros para trazar un mapa de los asociados relacionados con las movilización de recursos multisectoriales, para integrarlo en los sistemas existentes del PMA. En 2026, el PMA intensificará su apoyo a las oficinas en los países de cara a la estructuración y la obtención de soluciones financieras innovadoras que desbloqueen nuevas fuentes de financiación acordes con las prioridades nacionales y los objetivos estratégicos del PMA. La atención se centrará en el empleo práctico de estas herramientas a nivel nacional, con una mayor asistencia técnica, cartografía de los asociados y “emparejamiento” que faciliten el diseño y la negociación de soluciones de financiación específicas de cada contexto. Se facilitará apoyo consultivo sobre mecanismos como la financiación basada en los efectos o las garantías, a la vez que se reforzarán los sistemas internos de seguimiento y aprendizaje a partir de las transacciones. La iniciativa dará prioridad a la prestación de apoyo en forma de fortalecimiento de capacidades y apoyo práctico, con lo que se espera materializar al menos tres oportunidades de canje de deuda; asimismo, se aprovecharán las asociaciones con actores filantrópicos y públicos para crear de forma conjunta estructuras de financiación de gran impacto para ámbitos como las comidas escolares, la nutrición y las iniciativas de resiliencia climática.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2026	2027 target
Producto entregable 1: Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos			
Aumento porcentual del número de oficinas en los países que se han puesto en contacto con nuevos asociados o planeado nuevos tipos de asociación	0 %*	50 %	75 %
Aumento porcentual de las oficinas en los países que han diversificado sus fuentes de financiación	0 %**	20 %	30 %
Producto entregable 2: Posicionar al PMA como asociado preferente en oportunidades de financiación diversificadas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países			
Número de iniciativas de comunicación emprendidas por las oficinas en los países para posibilitar el posicionamiento de cara a la financiación diversificada	10	15	20
Producto entregable 3: Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos			
Número de oficinas en los países que han recibido apoyo para el diseño o la ejecución de transacciones financieras innovadoras (por ejemplo, canjes de deuda, financiación combinada, bonos temáticos)	5	20 (acumulativo)	35 (acumulativo)
Número de empleados de las oficinas en los países que han recibido capacitación o apoyo directo sobre herramientas y enfoques de financiación innovadora (por ejemplo, canjes de deuda, financiación combinada, bonos temáticos)	10	65 (acumulativo)	100 (acumulativo)

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

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