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

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 16-20 de noviembre de 2026

Distribución: general

Fecha: 25 de septiembre de 2026

Original: inglés

** Publicado nuevamente por razones técnicas el 13 de octubre de 2026*

Tema 5 del programa

WFP/EB.2/2026/5-A/1*

Asuntos financieros y presupuestarios

Para decisión

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

Plan de Gestión del PMA 2027-2029

Coordinadores del documento:

Sr. C. Monier
Jefe de Finanzas
Correo electrónico: christophe.monier@wfp.org

Sr. R. Pittock
Director
Servicio de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes
Correo electrónico: ryan.pittock@wfp.org

Índice

Proyecto de decisión 3

Resumen 6

Sección I: Contexto externo e interno 9

Sección II: Contexto de financiación y supuestos de dotación de recursos 12

Sección III: Contexto programático 20

Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales 32

Anexos (disponibles en la web):

Anexo I: Recursos para el logro de resultados: información suplementaria sobre el presupuesto básico

Anexo II: Cuadros sobre el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Anexo III: Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental

Anexo IV: Invertir en la movilización de fondos de particulares

Anexo V: Mecanismo de financiación catalizadora del PMA

Anexo VI: Fondos fiduciarios y cuentas especiales

Anexo VII:

- Anexo VII.1: Información detallada complementaria sobre las necesidades operacionales previstas y el plan de ejecución provisional para 2027
- Anexo VII.2: Análisis del costo por beneficiario
- Anexo VII.3: Metas de los indicadores institucionales de los productos

Anexo VIII: Plan de trabajo de la función de evaluación para 2027

Proyecto de decisión*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA 2027-2029 (WFP/EB.2/2026/5-A/1), la Junta:

i) *observa* que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) propuesto para 2027 se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 6.300 millones de dólares EE. UU. en 2027 (las "previsiones globales de contribución");

ii) *toma nota* de unas necesidades operacionales previstas de 12.200 millones de dólares en 2027 y de un plan de ejecución provisional de 7.600 millones de dólares para 2027, como se indica en la sección III del Plan de Gestión 2027-2029;

iii) *aprueba* para 2027 un presupuesto AAP de 366,4 millones de dólares, que se asignará de la manera siguiente:

Orientación y gestión estratégicas	90,8 millones de dólares
Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos	170,2 millones de dólares
Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces	69,1 millones de dólares
Gobernanza sólida y supervisión independiente	36,3 millones de dólares
Total	**366,4 millones de dólares**

iv) *autoriza* al Director Ejecutivo, en caso de que se produzca un incremento de las previsiones globales de contribución, a aumentar el presupuesto AAP en una proporción que no supere el 2 % del incremento previsto, y lo *autoriza* asimismo a reducir la consignación en una proporción de hasta el 10 % aplicando medidas de ahorro de costos viables;

v) *aprueba* la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar toda diferencia que pudiera haber entre los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos derivados de las contribuciones y la consignación AAP;

vi) *aprueba* para 2027 la aplicación de una tasa estándar de recuperación de los costos de apoyo indirectos del 6,5 % a todas las contribuciones, con excepción de las recibidas de conformidad con el artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, a las cuales se aplicará una tasa del 4 %;

vii) *aprueba* la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP por un monto total de 28,9 millones de dólares, con los siguientes fines específicos:

a) *reponer* el Fondo para el programa de bienestar con 2 millones de dólares;

b) *consignar* 26,9 millones de dólares a varias iniciativas institucionales de importancia fundamental, según se detalla a continuación:

i) 4,4 millones de dólares para una prórroga de un año de la iniciativa institucional de importancia fundamental denominada "Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)", para que el PMA pueda terminar de poner en práctica dichas normas y garantizar su constante cumplimiento;

ii) 10,0 millones de dólares a la iniciativa institucional de importancia fundamental "Plan de transformación digital de las actividades del PMA", para ampliar el alcance de la iniciativa mediante inversiones en inteligencia artificial y

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

tecnologías digitales que contribuyan a la eficiencia y la eficacia en la ejecución de los programas, la toma de decisiones y las operaciones;

iii) 7,2 millones de dólares a una nueva iniciativa institucional de importancia fundamental de dos años de duración denominada "ONU80: Suministro de servicios, sistemas y datos integrados en todo el sistema de las Naciones Unidas", que apoya la labor de reforma de las Naciones Unidas mediante inversiones en servicios, sistemas y datos integrados, y el fortalecimiento de la eficiencia, la rendición de cuentas y la coordinación en todo el sistema humanitario;

iv) 2,7 millones de dólares a una nueva iniciativa institucional de importancia fundamental de dos años de duración denominada "Ampliación de la financiación innovadora para potenciar la labor y el impacto del PMA", que fortalecerá la capacidad del PMA para movilizar y aprovechar fuentes de financiación innovadoras en apoyo de la ejecución y el impacto de los programas;

v) 2,6 millones de dólares a una nueva iniciativa institucional de importancia fundamental de dos años de duración sobre "Mejora de las competencias de los equipos de las oficinas en los países para la aplicación de la estrategia de movilización de recursos", cuya finalidad es fortalecer las capacidades de las oficinas en los países para movilizar recursos y forjar asociaciones, favoreciendo así la aplicación de la estrategia de movilización de recursos del PMA y la labor de diversificación en la recaudación de fondos;

viii) *aprueba* el plan del PMA para establecer el Mecanismo de financiación innovadora, que permitirá aportar capital de efecto catalizador y poner en marcha soluciones de financiación plurianuales;

ix) *aprueba* el uso de la parte no asignada del Fondo General por un monto total de 80 millones de dólares, con los siguientes fines específicos:

a) *reponer* la Cuenta de Respuesta Inmediata con un monto de 30 millones de dólares a fin de aumentar los fondos disponibles por asignar con cargo a dicha cuenta;

b) *reponer* la red de seguridad destinada a las oficinas en los países con un monto de 15 millones de dólares para seguir prestando apoyo a las oficinas que atraviesan dificultades financieras graves y para cubrir gastos imprevistos y urgentes, como los correspondientes al traslado o evacuación de empleados como consecuencia de cambios rápidos en las condiciones de seguridad o de incidentes de seguridad;

c) *invertir* una suma de 20 millones de dólares como tercer tramo de la financiación destinada al modelo de movilización de fondos de particulares;

d) *asignar* un monto de 15 millones de dólares al establecimiento del Mecanismo de financiación innovadora, que permitirá aportar capital de efecto catalizador y poner en marcha soluciones de financiación plurianuales;

x) *aprueba* un nivel objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata de 400 millones de dólares para 2027, acorde con el nivel de 2026, y

xi) *aprueba* el plan de trabajo y las prioridades de la función de evaluación para 2027-2029 que se presentan en el anexo VIII.

RESEÑA

Plan de Gestión 2027-2029

Programa Mundial de Alimentos

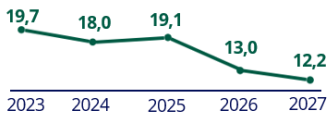
CONTEXTO

Necesidades operacionales

12.200 millones de dólares

91 millones
Beneficiarios seleccionados

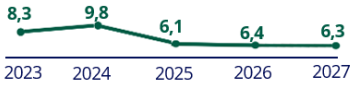
Las necesidades operacionales reflejan los recursos necesarios indicados en los planes estratégicos para los países. Su nivel decreciente se debe tanto a una priorización más estricta como a las reducciones de la financiación y las restricciones operacionales y de acceso.



Previsiones de contribución

6.300 millones de dólares

- Se prevé que el nivel de financiación quedará estabilizado en 6.300 millones de dólares durante el período de ejecución del Plan de Gestión.
- La estrategia de movilización de recursos se orienta a lograr los tres efectos previstos en el Plan Estratégico del PMA, con los objetivos de reforzar la respuesta en casos de emergencia, aumentar la resiliencia y facilitar programas sostenibles dirigidos por los Gobiernos.



Plan de ejecución provisional

7.600 millones de dólares

80 millones de beneficiarios

Se movilizan recursos para lograr los tres efectos previstos en el Plan Estratégico del PMA:

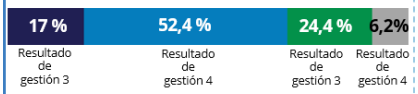
- La labor de preparación y respuesta en casos de emergencia es eficaz. **69 %**
- Se reducen las necesidades y se aumenta la resiliencia ante las perturbaciones. **16 %**
- Se facilita la ejecución de los programas de los Gobiernos y asociados. **15 %**

El plan de ejecución provisional para 2027 (7.600 millones de dólares) comprende 6.300 millones de dólares de contribuciones previstas, 1.150 millones de dólares en concepto de uso neto de los saldos de los fondos, y 150 millones de dólares de ingresos proyectados por las actividades de prestación de servicios bajo demanda.

APOYO A LOS PROGRAMAS Y OPERACIONES INSTITUCIONALES

Presupuesto básico por resultado de gestión

602,5 millones de dólares



- Orientación y gestión estratégicas
- Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos
- Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces
- Gobernanza sólida y supervisión independiente

Presupuesto administrativo y de ayuda a los programas (presupuesto AAP)

Presupuesto AAP propuesto
366,4 millones de dólares

- Reducción del 4 % respecto del presupuesto AAP aprobado para 2026
- Adecuación a los ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI y plena consonancia con el principio de "vivir con nuestros propios medios"
- Esfuerzo por salvaguardar las capacidades de las oficinas en los países y el apoyo operacional

Costos de apoyo indirectos (CAI)

Tasa estándar de recuperación de los CAI **6,5 %**

salvo excepciones del **4 %**

conforme a lo aprobado previamente por la Junta

Ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI

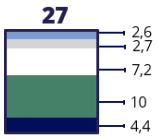
366,4 millones de dólares

de acuerdo con unas previsiones de contribución de 6.300 millones de dólares

Propuesta de uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General

(cifras expresadas en millones de dólares)

Propuesta de uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP



Cinco iniciativas institucionales de importancia fundamental

- Mejora de las competencias de las oficinas en los países en materia de movilización de fondos y asociaciones
- Mayor recurso a financiación innovadora en beneficio de la ejecución y el impacto del PMA
- Liderazgo del PMA en cadenas de suministro integradas y servicios comunes en el marco de la Iniciativa ONU80
- Plan de transformación digital de las actividades del PMA
- Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) (prórroga)

2
Bienestar

Para servicios que son esenciales para el bienestar de los empleados del PMA

Propuesta de uso de la parte no asignada del Fondo General

Cuenta de Respuesta Inmediata

Para poner al PMA en condiciones de responder con rapidez a las situaciones de emergencia

Red de seguridad destinada a las oficinas en los países

Para ayudar a las oficinas en los países a adecuarse a unos niveles de financiación inferiores

Mecanismo de financiación innovadora

Para aportar capital de efecto catalizador que desbloquee soluciones de financiación plurianual

Modelo de movilización de fondos de particulares

Para seguir diversificando los flujos de ingresos del PMA accediendo a nuevos mercados y canales de financiación

Resumen

Introducción

Mientras el PMA pone en práctica su Plan Estratégico 2026-2029, las perspectivas mundiales siguen siendo muy inciertas. Las necesidades humanitarias no dejan de aumentar, especialmente en los países afectados por crisis prolongadas, donde el conflicto sigue siendo la principal causa del hambre y los desplazamientos. A estos factores se suman la fragilidad económica, la inestabilidad geopolítica y las perturbaciones relacionadas con el clima, que continúan agravando la inseguridad alimentaria en todo el mundo; además, se prevé que en 2027 las condiciones de El Niño y las presiones económicas persistentes sometan a los sistemas alimentarios, los medios de vida y las personas vulnerables a una tensión aún mayor. Al mismo tiempo, las graves limitaciones en materia de financiación están ejerciendo una presión sin precedentes sobre la capacidad de respuesta del sistema humanitario.

En medio de estos desafíos, el PMA seguirá centrando su atención en prestar asistencia para salvar vidas en las situaciones de emergencia al tiempo que adopta enfoques integrados que fortalezcan la resiliencia y sirvan de apoyo a unos sistemas dirigidos por los propios países. El Programa, además, se guiará por su Plan Estratégico para seguir dando prioridad a las intervenciones que tengan mayor impacto en el hambre y la malnutrición, al tiempo que aplica medidas estrictas de ofrecimiento de garantías y adapta las modalidades de ejecución a la evolución de las condiciones operacionales.

El Plan de Gestión 2027-2029 obedece a la necesidad de seguir redefiniendo las prioridades, mantener la agilidad operacional y administrar los recursos de forma rigurosa y responsable. Dado que las limitaciones de la financiación humanitaria se mantienen, el PMA procurará maximizar el impacto de cada contribución mediante la asignación eficiente de los recursos, el fortalecimiento de la rendición de cuentas y el énfasis constante en la utilización óptima de los recursos.

Paralelamente, el Programa seguirá desempeñando un papel destacado en la ejecución de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas, a saber, la Iniciativa ONU80 y el proceso de reseteo humanitario. Aprovechando sus ventajas comparativas en gestión de la cadena de suministro, servicios comunes y capacidades vinculadas a los datos, contribuirá a un sistema humanitario más coordinado, eficiente y capaz de rendir cuentas.

Luego de la transición a un modelo organizativo de dos niveles, en 2027 el PMA se centrará en consolidar los beneficios de la nueva estructura, para lo cual continuará simplificando los procesos, fortaleciendo el uso de tecnologías habilitadoras e invirtiendo en innovación, datos y soluciones digitales a fin de mejorar la toma de decisiones, las realizaciones institucionales y el apoyo que se presta a las operaciones sobre el terreno. En un entorno operativo cada vez más difícil, estos esfuerzos permitirán al PMA prestar asistencia de manera más eficaz a las personas a las que atiende.

Contexto de financiación

El PMA prevé que las contribuciones anuales se mantengan en aproximadamente 6.300 millones de dólares EE. UU. durante el período que abarca el Plan de Gestión. En un contexto donde las necesidades humanitarias persisten, la competencia por los recursos aumenta y la presión sobre los presupuestos de la asistencia oficial para el desarrollo es constante, el Programa intensificará la colaboración con sus actuales asociados para mantener el apoyo y al mismo tiempo ampliar y diversificar su base de financiación. También fortalecerá las asociaciones con los países donde se ejecutan los programas, las instituciones financieras internacionales, los mecanismos de fondos mancomunados, los agentes del sector privado, las fundaciones y los donantes particulares. Al

mismo tiempo, seguirá procurando lograr mayores niveles de financiación flexible, temática y plurianual, además de estudiar oportunidades de financiación innovadora. Estos esfuerzos ayudarán a fortalecer la sostenibilidad, previsibilidad y diversidad de la base de recursos del PMA, al tiempo que favorecerán respuestas eficaces y ágiles a necesidades cada vez mayores.

Contexto programático

Las necesidades operacionales del PMA previstas para 2027 se estiman en 12.200 millones de dólares para prestar asistencia a aproximadamente 91 millones de personas. En consonancia con el difícil entorno operacional, estas necesidades son inferiores a las de 2026 y reflejan el enfoque de planificación del PMA, que tiene en cuenta los recursos que prevé recibir, la capacidad operacional y las limitaciones de cada contexto a la hora de formular los programas. El plan de ejecución provisional general para 2027, cuyo valor asciende a 7.600 millones de dólares, se basa en unas previsiones globales de contribución de 6.300 millones de dólares, en unos saldos netos de fondos arrastrados por un monto estimado de 1.150 millones de dólares y en unos ingresos previstos de 150 millones de dólares en concepto de prestación de servicios. El plan de ejecución representa el 63 % de las necesidades operacionales y permitiría al PMA prestar asistencia a unos 80 millones de beneficiarios. La diferencia entre las necesidades operacionales previstas y los recursos disponibles pone de relieve la necesidad de continuar dando prioridad a la prestación de asistencia a las personas que se enfrentan a la inseguridad alimentaria más aguda.

Salvar vidas seguirá siendo la máxima prioridad del PMA. Al igual que en 2026, en 2027 las actividades de intervención ante crisis representarán la mayor parte (el 74 %) del plan de ejecución previsto. Las actividades de fomento de la resiliencia, que constituyen el 22 % del plan, se centrarán en fortalecer las capacidades de las comunidades para resistir a las perturbaciones y recuperarse de sus efectos, contribuyendo así a reducir las necesidades humanitarias a largo plazo. Las actividades para abordar las causas profundas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición representarán el 4 % del plan de ejecución provisional.

Se prevé que las transferencias de base monetaria (TBM) y los cupones para productos, que en conjunto representan el 44 % del total de costos de transferencia en el marco del plan de ejecución provisional, superen a la asistencia alimentaria en especie y constituyan por primera vez la principal modalidad de transferencia del PMA; la asistencia alimentaria en especie representará el 40 % de los costos de transferencia totales. Esto pone de relieve que el Programa continúa centrándose en prestar asistencia empleando las modalidades más adecuadas y eficientes y teniendo en cuenta las condiciones operacionales y el funcionamiento de los mercados.

Apoyo a los programas y operaciones institucionales

Las actividades básicas, que forman parte del apoyo a los programas y operaciones institucionales, proporcionan los sistemas, las capacidades y los servicios que sustentan la ejecución de los programas, la eficacia operacional, la gobernanza y la rendición de cuentas en todo el PMA. El presupuesto básico sigue presentándose a través del marco integrado de vinculación de los recursos con el logro de resultados, armonizando los recursos con los resultados de gestión y los indicadores de las realizaciones. El resultado de gestión 2 (“Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), al que corresponde el 52 % del presupuesto básico, sigue siendo el componente principal y proporciona las capacidades operacionales, los sistemas y la infraestructura necesarios para que el Programa preste asistencia de manera eficiente, rindiendo cuentas y a la escala apropiada.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) propuesto para 2027 es de 366,4 millones de dólares, cifra que representa una reducción del 4 % con respecto al nivel aprobado para 2026. Ese presupuesto pone de relieve el constante esfuerzo del PMA por ajustar los costos de apoyo indirectos (CAI) a los ingresos previstos, sin dejar de preservar la prestación de servicios en primera línea, sostener las funciones institucionales esenciales y mantener el apoyo a las operaciones en los países. Además, favorece la transición en curso hacia un modelo operativo más ágil, integrado y eficiente, a partir de los cambios orgánicos introducidos en los últimos años; como resultado de todo ello, las reducciones presupuestarias son selectivas y no uniformes.

La Secretaría propone que la tasa de recuperación de los CAI se mantenga en el 6,5 %, y que la actual tasa reducida del 4 % se aplique cuando se cumplan las condiciones previamente aprobadas por la Junta Ejecutiva para ello. Sobre la base de una previsión global de contribución de 6.300 millones de dólares, los ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI ascienden a 366,4 millones de dólares, lo que permitiría financiar íntegramente el presupuesto AAP propuesto para 2027.

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

Según lo previsto, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General se mantendrán por encima de los niveles fijados como objetivo. La dirección propone asignar 28,9 millones de dólares de la Cuenta de igualación y 80 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General a inversiones que refuercen la eficacia operacional del PMA, su resiliencia y su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Se propone que las asignaciones procedentes de la Cuenta de igualación incluyan 2 millones de dólares que se destinarán al Fondo para el programa de bienestar y 26,9 millones de dólares para las iniciativas institucionales de importancia fundamental. En 2027, estas iniciativas comprenden lo siguiente: el plan de transformación digital de las actividades del PMA y la inteligencia artificial; la ampliación de la financiación innovadora para potenciar la labor y el impacto del organismo; la mejora de las competencias de los equipos de las oficinas en los países para la aplicación de la estrategia de movilización de recursos; la “Iniciativa ONU80: Suministro de servicios, sistemas y datos integrados en todo el sistema de las Naciones Unidas”, y una prórroga y un complemento presupuestario para la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) más recientes.

La dirección también propone destinar recursos de la parte no asignada del Fondo General a fortalecer la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI), reponer la red de seguridad destinada a las oficinas en los países, ampliar el modelo del PMA para la movilización de fondos de particulares y establecer un mecanismo de financiación innovadora para generar recursos adicionales gracias a las asociaciones y los enfoques de inversión innovadores. En conjunto, estas inversiones tienen como objetivo fortalecer la capacidad de intervención en casos de emergencia, mejorar la eficiencia institucional, diversificar las fuentes de financiación y potenciar la capacidad del PMA para obtener resultados en un entorno operativo cada vez más limitado.

Sección I: Contexto externo e interno

1. El presente Plan de Gestión 2027-2029 se ha elaborado en un contexto externo incierto y complejo, caracterizado por el aumento de las necesidades humanitarias, conflictos persistentes, el incremento de las perturbaciones relacionadas con el clima, la incertidumbre económica y las graves limitaciones de financiación. Aunque en algunos entornos sigue siendo posible avanzar en la reducción de la inseguridad alimentaria, las perspectivas mundiales para 2027 son sumamente frágiles. Con todo ello como telón de fondo, el PMA seguirá participando activamente en las reformas puestas en marcha por la Iniciativa ONU80 —y liderándolas—, mientras que el Plan Estratégico 2026-2029 seguirá guiando sus intervenciones cuando presta asistencia destinada a salvar vidas, refuerza la resiliencia y procura aumentar al máximo el impacto de su labor en un entorno operacional sujeto a restricciones cada vez mayores. Habrá factores tanto externos como internos que influirán en las decisiones estratégicas y financieras de la organización, obligando a revisar constantemente las prioridades, mantener la agilidad operacional y administrar los recursos de forma rigurosa y responsable.

2. Las perspectivas mundiales de la seguridad alimentaria para 2027 son sumamente complejas. Las necesidades urgentes se concentran en países afectados por crisis prolongadas, la reducción de la financiación humanitaria y los efectos combinados de múltiples crisis y perturbaciones. Se prevé que los conflictos y la inseguridad, los fenómenos climáticos relacionados con un episodio de El Niño y las presiones macroeconómicas derivadas del conflicto en Oriente Medio seguirán siendo los factores principales de la inseguridad alimentaria aguda y la malnutrición y que, por este motivo, la vulnerabilidad se intensificará y la complejidad operacional irá en aumento.

3. En 2025, 266 millones de personas en 47 países sufrieron inseguridad alimentaria aguda; la proporción de personas que se encuentran en esa situación se ha duplicado en la última década[1] y en 2024 el número de quienes padecieron hambre crónica ascendió a 720 millones de personas a nivel mundial[2]. En junio de 2026, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el PMA alertaron de que, según las previsiones, en la segunda mitad de 2026 la inseguridad alimentaria empeorará en 13 focos de hambre[3]. Sin embargo, los avances logrados en algunos países demuestran que es posible mejorar la situación de la inseguridad alimentaria aguda, lo que contribuye a compensar en parte los retrocesos experimentados en otros países. Cabe suponer que los efectos acumulados de múltiples perturbaciones que se prolongarán en 2027 sobrecargarán aún más los sistemas alimentarios y pondrán a prueba los medios de vida y la capacidad de los hogares para satisfacer sus necesidades alimentarias básicas. Tras haberse declarado la hambruna en partes del Sudán y en la Franja de Gaza en 2025, durante la segunda mitad de 2026 el riesgo de hambruna se ha detectado o persiste en cuatro países o territorios, a saber: el Sudán, Sudán del Sur, la Franja de Gaza y Somalia[3].

4. El conflicto sigue siendo la causa principal de la inseguridad alimentaria aguda para más de la mitad de las personas que se hallan en esa situación en el mundo. Los cuatro países o territorios que se encuentran actualmente en riesgo de hambruna presentan conflictos activos, y los conflictos en curso y prolongados siguen alterando los sistemas alimentarios, destruyendo los medios de vida, ocasionando desplazamientos y limitando el acceso

[1] FAO, PMA y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2026. *2026 Global Report on Food Crises – Joint analysis for better decisions*.

[2] FAO, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Organización Mundial de la Salud (OMS), PMA y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2025. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2025: Hacer frente a la inflación alta de los precios de los alimentos en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición*.

[3] FAO y PMA. 2026. *Hunger Hotspots: FAO–WFP early warnings on acute food insecurity, June to November 2026 outlook*.

humanitario y el acceso a los mercados. Puesto que, según las previsiones, en la segunda mitad de 2026 los conflictos empeorarán la situación de hambre en 12 de los 13 focos de hambre que hay en el mundo[3], las grandes crisis podrían prolongarse hasta 2027 y agravar las vulnerabilidades existentes.

5. Los riesgos climáticos seguirán siendo un factor clave de inseguridad alimentaria en 2027. Se prevé que un intenso episodio de El Niño pondrá en riesgo a millones de personas: el clima será más seco en Centroamérica y en partes del sur de Asia y de África Oriental y Occidental, mientras que en el Cuerno de África y algunas partes de Asia aumentará el riesgo de inundaciones[4]. Aunque se esperan anomalías climáticas desde mediados de 2026 hasta principios de 2027, los efectos se harán notar principalmente en 2027-2028, dependiendo del calendario de cultivos de los países, ya que la disminución de las cosechas reduce la disponibilidad de alimentos, alarga las temporadas de escasez y favorece las subidas de precios. Podrían surgir elementos de presión adicional en los lugares donde los altos precios de los fertilizantes derivados del conflicto en Oriente Medio hayan limitado el uso de fertilizantes y el rendimiento de los cultivos.

6. Las dificultades económicas seguirán acrecentando la vulnerabilidad en todos los países. La erosión de las reservas de divisas y del margen fiscal, impulsada por la subida de las facturas de importación y la expansión de las medidas de protección social y otras medidas de tipo fiscal durante el conflicto en Oriente Medio podrían limitar la capacidad de los Gobiernos para responder a las perturbaciones en 2027. A estos elementos de presión se añaden la elevada carga de la deuda y los probables efectos inflacionistas de los altos precios de la energía en 2026. La persistencia de las tensiones geopolíticas y comerciales, así como la posible revisión de los aumentos de productividad que debería producir la inteligencia artificial (IA), podrían lastrar aún más las perspectivas de crecimiento a nivel mundial y poner en peligro los medios de vida[5].

7. Las perspectivas de la financiación humanitaria en 2027 siguen siendo muy limitadas. En 2025 la asistencia oficial para el desarrollo experimentó su caída anual más acusada, de un 23,1 %, y la asistencia humanitaria se redujo un 35,8 %[6]. Ese mismo año, la asistencia humanitaria para el sector alimentario en situaciones de crisis se desplomó, situándose un 59 % por debajo de los niveles de 2022[7]. Se prevé que las restricciones presupuestarias en los países donantes, la modificación de las prioridades nacionales y geopolíticas y las crecientes necesidades seguirán poniendo a prueba la capacidad del sector humanitario. En 2027, las reformas adoptadas por el sistema multilateral, como la Iniciativa ONU80 y el reseteo humanitario, entrarán en fase de aplicación, y favorecerán una mayor priorización, eficiencia y rendición de cuentas.

8. Estos avances son esenciales para satisfacer las crecientes necesidades humanitarias disponiendo de recursos limitados. El PMA seguirá dirigiendo la aplicación de las principales reformas promovidas por la Iniciativa ONU80 aprovechando su ventaja comparativa como pilar logístico de la comunidad humanitaria, entre otras cosas, mediante la iniciativa de integración de la cadena de suministro, los servicios comunes y los sistemas de datos.

9. Los progresos tecnológicos ofrecen oportunidades de fortalecer la eficacia y la eficiencia del PMA. La inversión continua en datos, soluciones digitales, análisis predictivos e innovaciones en la cadena de suministro puede contribuir a mejorar la selección de los

[4] FAO y PMA. 2025. *El Niño. FAO–WFP Joint Anticipatory Action Appeal, June 2026–March 2027*.

[5] Fondo Monetario Internacional. 2026. *World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War*.

[6] Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). ODA trends and statistics. [Consultado el 17 de junio de 2026].

[7] FAO y PMA. 2026. *Hunger Hotspots. FAO–WFP early warnings on acute food insecurity: June to November 2026 outlook*.

beneficiarios y la adopción de decisiones, así como a desarrollar modelos de ejecución más eficaces en función de los costos. Estas oportunidades irán adquiriendo cada vez más importancia a medida que el PMA trata de aumentar al máximo el impacto pese a la limitada disponibilidad de recursos.

10. Dado que la transición del PMA hacia un modelo organizativo de dos niveles esencialmente ha concluido, en 2027 la atención se centrará en consolidar y desarrollar la nueva estructura y en extraer todos sus beneficios. Se dará prioridad a simplificar procesos, utilizar en mayor medida las tecnologías facilitadoras e incorporar formas de trabajo más eficientes que potencien la eficacia en función de los costos, refuercen los controles y la rendición de cuentas y mejoren las realizaciones del Programa.

11. El Plan Estratégico del PMA 2026-2029 seguirá guiando la intervención del Programa en estas circunstancias sin precedentes. En él se refleja el compromiso del PMA de erradicar el hambre entregando asistencia para salvar vidas y reduciendo las necesidades humanitarias. De esta forma se fomenta una mayor integración entre las intervenciones del PMA, lo que, en última instancia, servirá para fortalecer la resiliencia y los sistemas dirigidos por los Gobiernos. El PMA también mantendrá el impacto de sus intervenciones consiguiendo el equilibrio adecuado entre la asistencia en especie y la de base monetaria, en función de las necesidades de cada contexto. Se aplicarán normas de garantía estrictas a fin de que la asistencia llegue a las personas adecuadas en condiciones de seguridad.

Sección II: Contexto de financiación y supuestos de dotación de recursos

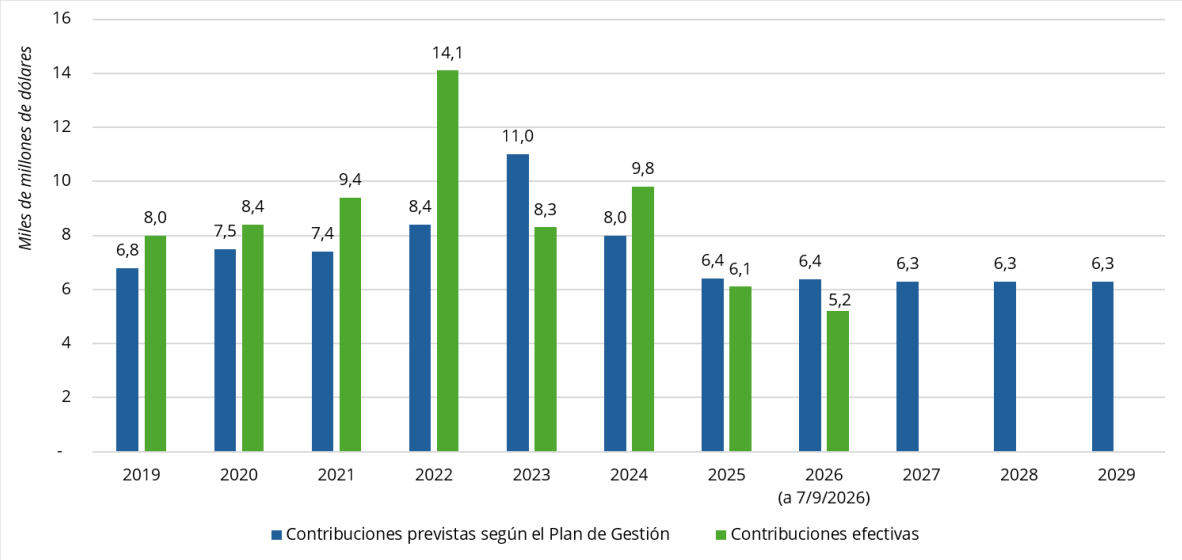
2.1 Sinopsis

12. En un entorno de financiación humanitaria y para el desarrollo que cambia con rapidez, el PMA prevé recibir unas contribuciones de aproximadamente 6.300 millones de dólares EE. UU. al año hasta 2029.

13. Estas proyecciones tienen como telón de fondo los importantes cambios que está experimentando el panorama de la financiación mundial. La asistencia oficial para el desarrollo, que durante mucho tiempo ha sido una de las piedras angulares de la cooperación internacional, se ve sometida a una presión creciente al tener los Gobiernos que hacer frente a restricciones presupuestarias, la evolución de las prioridades geopolíticas y las crecientes demandas internas.

14. A pesar de esta transformación, el PMA sigue gozando de un apoyo amplio e ininterrumpido de sus asociados. Aprovechando los avances y logros de los últimos años, la organización mantiene una base de financiación diversa que comprende Gobiernos, países en los que se ejecutan programas, instituciones financieras internacionales (IFI), asociados del sector privado y donantes particulares. A 7 de septiembre de 2026, el PMA había recibido contribuciones de 84 fuentes distintas, que le aportan una base sólida mientras se adapta a la evolución del entorno de financiación.

Figura 2.1: Evolución de las contribuciones efectivas recibidas por el PMA, 2019-2029 (contribuciones confirmadas y previstas)*



* Las contribuciones confirmadas para 2025, que ascendían a 6.500 millones de dólares, se recalcularon con arreglo a los ingresos efectivos en concepto de contribuciones, de 6.100 millones de dólares tras los ajustes contables, y se armonizaron con los estados financieros de 2025.

15. La composición de la financiación para el desarrollo y humanitaria debería seguir evolucionando durante todo el período abarcado por el Plan de Gestión. Cada vez más, los Gobiernos buscan soluciones dirigidas a nivel nacional que combinen recursos nacionales, financiación internacional, competencias técnicas especializadas y apoyo a la ejecución, mientras que las IFI siguen ampliando su papel en las iniciativas de fomento de la resiliencia y fortalecimiento de sistemas. Al mismo tiempo, los mecanismos de financiación mancomunada están adquiriendo una importancia creciente como instrumentos de acción colectiva.

16. A pesar de estos cambios, dos realidades se mantienen invariables: la seguridad alimentaria sigue siendo una prioridad tanto a escala mundial como nacional y el PMA sigue siendo un organismo en el que se confía, ágil y capaz de ampliar la escala de sus operaciones y de obtener resultados en algunos de los entornos más complejos del mundo. Aunque los Gobiernos donantes tradicionales seguirán ocupando un lugar primordial en la arquitectura internacional de la ayuda, se espera que una proporción creciente de la financiación llegue a través de los países donde se ejecutan programas, las IFI, los asociados gubernamentales no habituales, los mecanismos de financiación mancomunada y los actores del sector privado.

17. Los actores del sector privado desempeñan un papel cada vez más importante, no solo como fuentes de financiación, sino también como proveedores de capacidades de innovación acordes con la estrategia de innovación del PMA, además de tecnología, competencias especializadas e influencia. Los actores del sector privado local, por otra parte, son fundamentales para hacer funcionar los sistemas alimentarios y reducir las necesidades humanitarias.

18. Así pues, el entorno de financiación del PMA se configura en función de una estrategia de movilización de recursos basada en tres prioridades que se refuerzan mutuamente: preservar las asociaciones existentes; acrecentar el apoyo de nuevos asociados y de asociados con gran potencial, y diversificar la base de recursos de la organización.

19. Responder a este nuevo entorno requiere algo más que una simple adaptación en la movilización de recursos. También hay que modificar la forma en que el PMA se posiciona y colabora con sus asociados. Cada vez en mayor medida, el Programa se dedicará no solo a la ejecución de programas, sino también a organizar coaliciones, actuar como asesor de confianza de los Gobiernos y servir de plataforma a través de la cual los actores públicos, privados y multilaterales puedan aunar sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

2.2 Preservar, desarrollar y diversificar las asociaciones y los recursos

Preservar

20. Se espera que, durante todo el período del Plan de Gestión, los asociados gubernamentales de larga data sigan siendo la piedra angular de la base de financiación del PMA. Estas asociaciones siguen constituyendo el principal apoyo de las operaciones del PMA y reflejan una confianza continua en el mandato de este, su excelencia operacional y su capacidad para lograr resultados a la escala adecuada.

21. Preservar estas relaciones sigue siendo una prioridad estratégica. El PMA seguirá invirtiendo en la colaboración estratégica, en la labor de promoción y en una forma convincente de exponer los efectos alcanzados que tenga en cuenta las necesidades y, al mismo tiempo, permita demostrar los resultados, la resiliencia, la protección y la importancia de la acción colectiva.

22. La organización seguirá contando con los Gobiernos, los miembros de la Junta Ejecutiva, los parlamentarios, los líderes de opinión y otras personas influyentes para apuntalar la idea de que invertir en la seguridad alimentaria es una forma crucial de invertir en la estabilidad, la resiliencia y el desarrollo sostenible.

23. Preservar las relaciones de asociación implica además aumentar su calidad y su calado estratégico. De forma creciente, las principales relaciones del PMA van más allá de la movilización de recursos e incluyen el diálogo sobre políticas, la colaboración técnica, las capacidades de innovación, la transformación digital, la visibilidad y la labor de promoción conjunta.

24. Estas asociaciones ayudan a elevar la posición que ocupa la seguridad alimentaria en los debates más amplios sobre el crecimiento económico, la resiliencia climática, la protección social, el capital humano y la seguridad nacional. También brindan la oportunidad de establecer coaliciones más sólidas en torno a las prioridades comunes y los efectos colectivos.

Desarrollar

25. Se espera que en los próximos años los países donde se ejecutan programas, las IFI y los mecanismos de financiación multilaterales desempeñen un papel cada vez más importante en la cartera de financiación del PMA.

26. Cada vez son más los Gobiernos que invierten recursos nacionales en los sistemas de protección social, los programas de comidas escolares, las iniciativas de fomento de la resiliencia y la transformación de los sistemas alimentarios. Estas tendencias reflejan la evolución general hacia un mayor sentido de apropiación nacional y crean oportunidades para que el PMA preste apoyo a los Gobiernos no solo como asociado en la ejecución, sino también como asesor estratégico, asociado técnico y coordinador de las partes interesadas.

27. La colaboración del PMA con el sector privado constituye una de las esferas de crecimiento más dinámicas. Las contribuciones de este sector han registrado un notable incremento, impulsado por un mayor apoyo de empresas y fundaciones, junto con una base cada vez más amplia de donantes particulares. Los asociados del sector privado no solo aportan volúmenes más elevados de financiación, sino que también contribuyen a la previsibilidad y la flexibilidad gracias a la celebración de acuerdos plurianuales, lo que permite al PMA planificar y adaptar la escala de sus operaciones con mayor eficacia.

28. Además de contribuciones financieras, los asociados del sector privado aportan competencias especializadas decisivas que impulsan la innovación, así como apoyo en especie que abarca desde soluciones tecnológicas hasta capacidades relacionadas con la cadena de suministro. Esta colaboración no se limita a la ejecución de programas, y ayuda al PMA a mejorar la eficiencia y la eficacia al optimizar las operaciones, reducir costos y reforzar sus realizaciones a gran escala. Cada vez se contará más con actores del sector privado locales como agentes de cambio por derecho propio. De acuerdo con los objetivos de la política de localización del PMA, aquellos actores del sector privado locales que se ajusten a la orientación y los objetivos programáticos del PMA recibirán ayuda en forma de asistencia técnica, lo que servirá para mejorar los sistemas alimentarios y reducir las necesidades humanitarias. Con inversiones y apoyo específicos, el impulso a la colaboración con el sector privado continuará también en 2027, y hay muchas posibilidades de que siga creciendo conforme se refuerzan la eficiencia y la eficacia en todas las operaciones del PMA.

29. Las asociaciones con el sector privado se preservarán de forma proactiva mediante un enfoque basado en una cartera diversificada y equilibrada. Ampliando la base de donantes entre las empresas, las fundaciones y los particulares, así como reduciendo la dependencia con respecto a un número limitado de asociados de alto valor, el PMA pretende mitigar la inestabilidad de sus corrientes de ingresos y aumentar la resiliencia del flujo de recursos procedente del sector privado. Este enfoque favorece un crecimiento continuo a la vez que preserva la flexibilidad y la previsibilidad de la financiación en un entorno externo cada vez más constreñido.

30. Ese desarrollo también se conseguirá gracias a una colaboración más intensa y estratégica con los mecanismos de financiación mancomunada y al establecimiento de acuerdos de financiación conjunta. En un momento en que los Gobiernos y los asociados para el desarrollo buscan enfoques más integrados para afrontar los desafíos complejos, los fondos mancomunados ofrecen oportunidades de apoyar las prioridades dirigidas por los países a la vez que promueven efectos colectivos.

31. Asimismo, el crecimiento se impulsará cada vez más a través de alianzas y coaliciones. El éxito dependerá de la capacidad del PMA para recabar la colaboración de los Gobiernos, los países donde se ejecutan programas, los miembros de la Junta, otros países, los asociados de los Estados del Golfo, las IFI, las fundaciones, los actores del sector privado y los donantes particulares, no solo como fuentes de financiación, sino también como promotores y asociados estratégicos.

32. Conforme evolucionan los modelos de financiación, el PMA seguirá reforzando su papel como coordinador de la colaboración en las agendas de la asistencia humanitaria, el desarrollo y el fomento de la resiliencia. Reuniendo a actores públicos, privados y multilaterales en torno a soluciones dirigidas por los países, el Programa puede ayudar a desbloquear recursos, generar influencia y propiciar un impacto sostenible a gran escala.

Diversificar

33. Aunque los asociados del sector público seguirán aportando la mayoría de los recursos, se prevé que las asociaciones con el sector privado, las donaciones filantrópicas, los donativos de particulares y los mecanismos de financiación innovadora desempeñarán un papel cada vez más importante en la diversificación y el fortalecimiento de la base de recursos del PMA.

34. Se espera que los donativos de particulares se conviertan en uno de los componentes más dinámicos y estratégicamente importantes de la cartera diversificada de financiación del PMA. Sobre la base de las inversiones iniciales realizadas en el período 2020-2022, en 2024 el Programa puso en marcha un plan de inversión quinquenal encaminado a seguir aumentando las contribuciones procedentes de los donativos de particulares[8]. El tercer tramo de este plan se propone como parte integrante del presente Plan de Gestión, con una asignación prevista de 20 millones de dólares destinada a impulsar un aumento del 20 % de las contribuciones de donantes particulares en 2027. Gracias a inversión ininterrumpida, que comenzó con los primeros tramos de 20 millones de dólares en 2025 y 2026, los ingresos totales procedentes de particulares podrían alcanzar los 1.300 millones de dólares durante el período de inversión, hasta 2030. El PMA seguirá estrechando su colaboración con entidades filantrópicas mundiales y particulares de gran patrimonio, con el fin de establecer asociaciones a largo plazo en consonancia con su misión.

35. Por otra parte, el PMA seguirá intensificando su colaboración con los mecanismos de financiación innovadora. La financiación para el clima, la financiación combinada, las conversiones de deuda, las inversiones de impacto[9] y otros instrumentos de nueva creación ofrecen oportunidades de desbloquear nuevas fuentes de capital y apoyar inversiones que aborden los factores estructurales de la inseguridad alimentaria.

La innovación como catalizador de financiación y asociaciones

36. Cada vez en mayor medida, la innovación permite al PMA fortalecer su base de financiación. A medida que evolucionan los modelos de financiación y los asociados ponen más énfasis en la eficiencia, el impacto y la optimización de los recursos, la innovación proporciona al Programa nuevas formas de movilizar recursos, mejorar las realizaciones operacionales y demostrar resultados mensurables. Por medio de inversiones en tecnología, datos, procesos operativos innovadores y nuevos modelos de ejecución, el PMA está incrementando su capacidad para responder a las expectativas cambiantes de los asociados, a la vez que aumentando la eficacia de sus programas y operaciones.

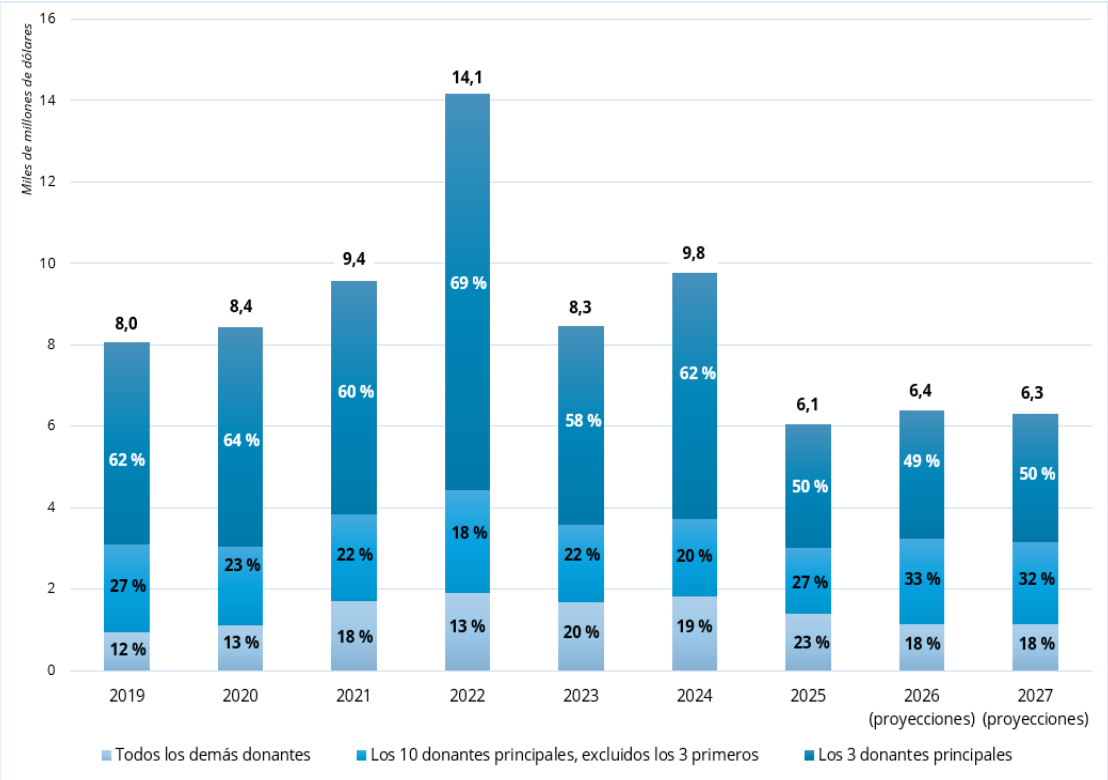
---

[8] En el anexo IV se ofrece información más pormenorizada sobre el rendimiento de las inversiones destinadas a promover los donativos de particulares ya realizadas.

[9] Por "inversión de impacto" se entiende la inversión efectuada con el fin de generar efectos sociales o medioambientales positivos específicos.

37. En consonancia con la estrategia del PMA en materia de innovación, la innovación seguirá promoviendo la movilización de recursos y el establecimiento de asociaciones al posibilitar nuevas formas de colaboración con los Gobiernos, las IFI, los actores del sector privado y los asociados filantrópicos. Los avances en materia de IA, las capacidades digitales y la adopción de decisiones basada en datos mejorarán la comprensión que tiene el PMA de sus asociados, señalarán nuevas oportunidades de financiación y apoyarán una colaboración más personalizada dentro de un ecosistema de asociación cada vez más diverso. Al mismo tiempo, la innovación ayudará al PMA a validar y aplicar a la debida escala nuevos enfoques de financiación, fortalecer la eficiencia operacional y generar datos empíricos sobre el impacto, reforzando así la capacidad de la organización para proteger las asociaciones existentes, diversificar su base de financiación y atraer fuentes de apoyo estratégicas.

Figura 2.2: Distribución de las contribuciones al PMA, por grupo de donantes (confirmadas y previstas)*



* Las contribuciones confirmadas para 2025, que ascendían a 6.500 millones de dólares, se recalcularon con arreglo a los ingresos efectivos en concepto de contribuciones, de 6.100 millones de dólares tras los ajustes contables y se alinearon con los estados financieros de 2025.

2.3 Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

38. La financiación flexible sigue proporcionando al PMA capacidad operacional, ya que le permite responder con rapidez ante crisis emergentes, dar prioridad a las necesidades más urgentes y mantener cadenas de suministro esenciales mientras se movilizan contribuciones asignadas a fines específicos. En 2025, el valor de las contribuciones flexibles descendió a 850 millones de dólares, desde los 1.100 millones de dólares de 2024, lo que redujo la capacidad del PMA para actuar tempranamente y hacer frente a las perturbaciones en múltiples crisis simultáneas. A pesar de esta disminución en términos absolutos, el porcentaje de la financiación flexible aumentó del 11 % al 13 % del total de las contribuciones, lo cual pone de relieve su importancia creciente en un entorno de financiación cada vez más limitado. Los pronósticos del PMA para 2027 apuntan a una cifra total de financiación flexible de unos 1.000 millones de dólares, que representan el 16 % de

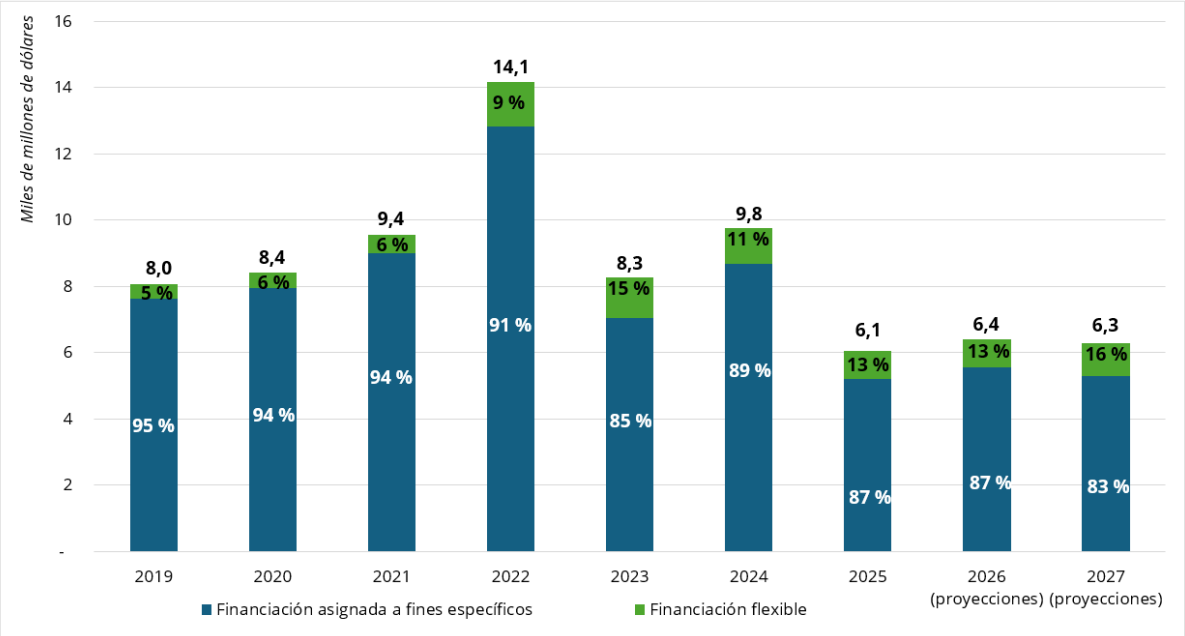
los 6.300 millones de dólares de contribuciones totales previstas según las previsiones globales más recientes; la cifra comprende 433 millones de dólares en financiación no asignada a ningún tipo de fin específico, 40 millones de dólares en contribuciones directas a la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y 525 millones de dólares en contribuciones sometidas a condiciones poco vinculantes.

39. En 2025, el PMA asignó financiación flexible a operaciones en 78 países, frente a 85 en 2024, en respuesta a la necesidad de concentrar los recursos escasos en las operaciones de máxima prioridad. La reducción de los fondos afectó también a los servicios compartidos, entre los que el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) tuvo que ajustar sus flotas en las operaciones insuficientemente financiadas, como en Malí, lo que mermó su capacidad para facilitar el acceso con fines humanitarios a la comunidad humanitaria en su conjunto.

40. Al mismo tiempo se observaron tendencias positivas: las contribuciones del sector privado a la financiación flexible se mantuvieron estables y —por primera vez desde 2022— las contribuciones no asignadas a ningún tipo de fin específico superaron a las sometidas a condiciones poco vinculantes. Incluso con niveles reducidos, la financiación flexible siguió siendo indispensable y sirvió para apoyar la intervención ante el riesgo de hambruna en el Sudán, proteger la cadena de suministro de productos nutricionales en Etiopía, seguir prestando asistencia en el Afganistán y facilitar una respuesta rápida a los huracanes en el Caribe.

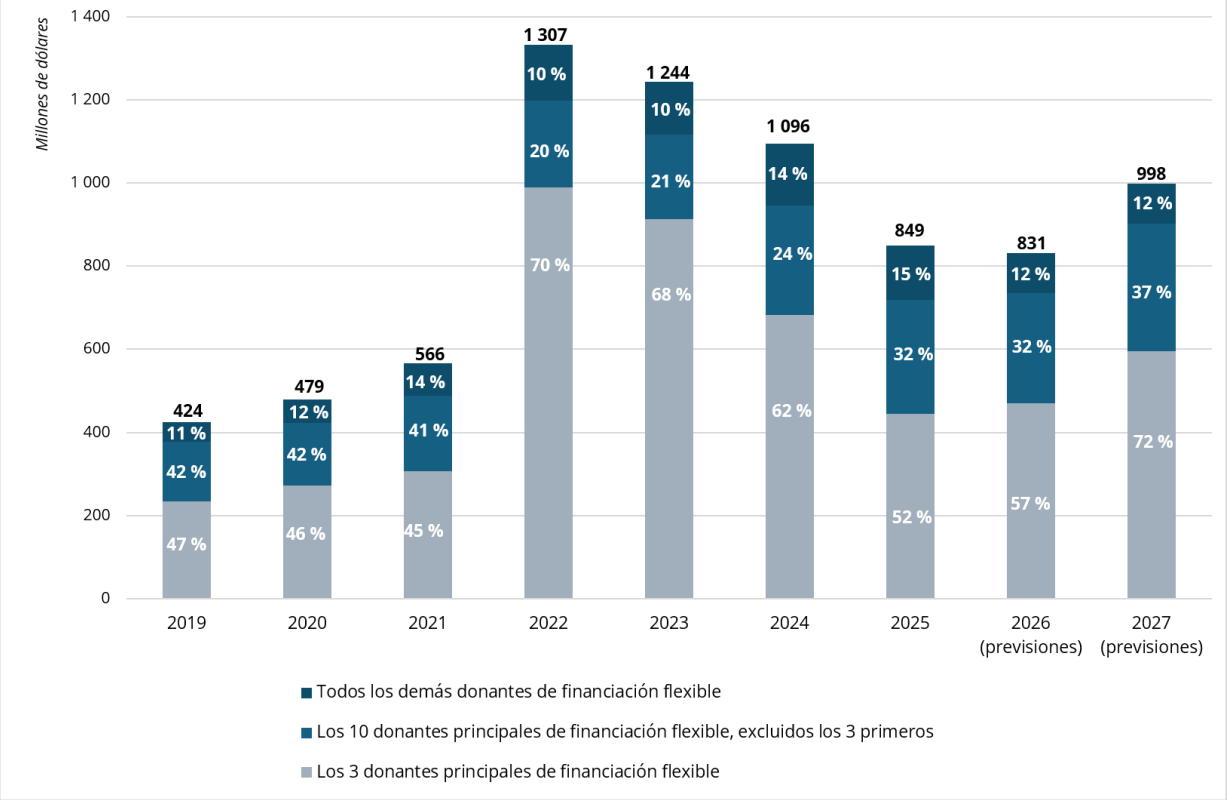
41. La financiación previsible no es menos importante. Con ella se favorece el paso de las intervenciones a corto plazo a las inversiones a más largo plazo en fomento de la resiliencia, preparación y soluciones dirigidas por los propios países. A medida que los asociados traten de alcanzar un impacto sostenible, la financiación previsible se irá tornando más importante para posibilitar una programación más estratégica y eficaz.

Figura 2.3.1: Financiación flexible y asignada a fines específicos como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y previstas), 2019-2027*



* Las contribuciones confirmadas para 2025, de 6.500 millones de dólares, se recalcularon con arreglo a los ingresos efectivos en concepto de contribuciones, de 6.100 millones de dólares tras los ajustes contables, y se armonizaron con los estados financieros de 2025. La distribución entre financiación asignada a fines específicos y financiación flexible se alineó con las contribuciones confirmadas para 2025.

Figura 2.3.2: Financiación flexible y asignada a fines específicos, por donantes que aportan financiación flexible (contribuciones confirmadas y previstas), 2019-2027

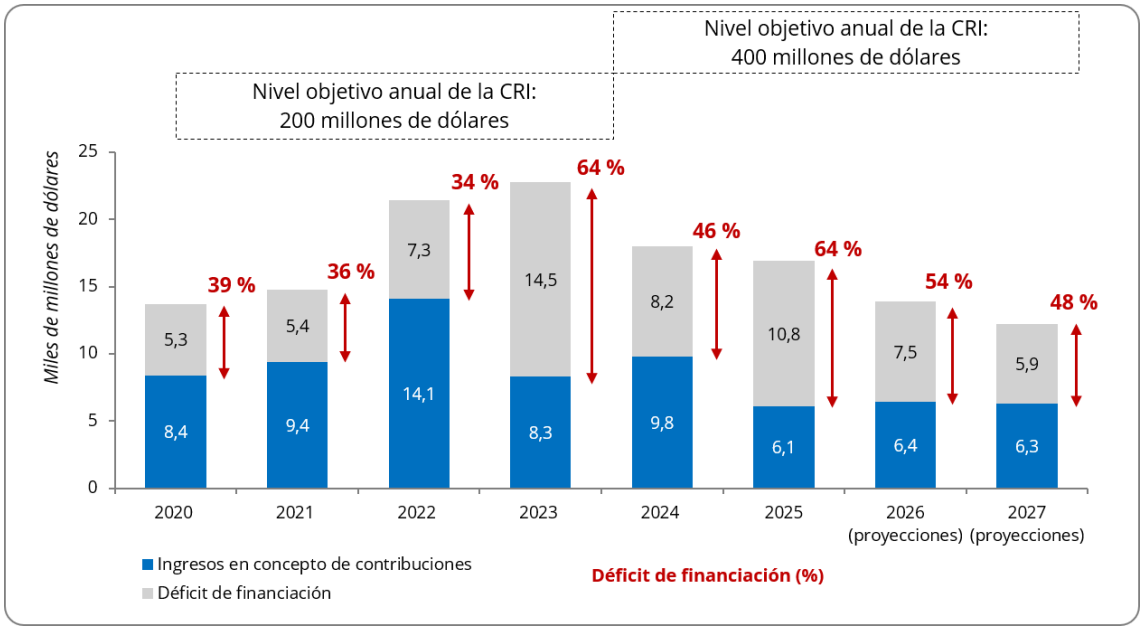


2.4 Objetivo de dotación de recursos de la CRI

42. La CRI es un mecanismo de financiación rápido y de "último recurso" del PMA que le permite liberar fondos en un plazo de 72 horas para apoyar medidas inmediatas que salvan vidas cuando se produce una crisis. En su calidad de fondo mancomunado de carácter flexible, no asignado a fines específicos y rotatorio, la CRI permite al PMA atender con prioridad las necesidades urgentes antes de que se agoten los períodos de intervención críticos, así como invertir en medidas de preparación ante emergencias que mitiguen los efectos de las crisis inminentes cuando no se disponga de financiación alternativa viable. Su reposición se efectúa mediante contribuciones directas de los donantes, reembolsos con cargo a operaciones admisibles una vez se confirman las contribuciones y —con sujeción a la aprobación de la Junta— transferencias desde las reservas. Los recursos de este mecanismo rotatorio, además de garantizar la disponibilidad de liquidez en las situaciones de emergencia, complementan en lugar de sustituir las contribuciones dirigidas, así como la financiación procedente del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF) y otras fuentes de financiación con fines humanitarios.

43. Al 30 de junio de 2026, el PMA había asignado 123 millones de dólares de la CRI para contribuir a financiar operaciones en 18 países. El aumento de la inseguridad alimentaria a escala mundial, agravado por los desastres naturales y la disminución de las contribuciones, está limitando la capacidad de las oficinas en los países para financiar intervenciones de emergencia y ello generará previsiblemente una demanda creciente de fondos de la CRI en 2027. El déficit de financiación existente entre las necesidades operacionales y las contribuciones previstas a nivel mundial aumentó hasta alcanzar el 64 % en 2025 y se prevé que disminuirá hasta el 54 % en 2026 y el 48 % en 2027, porcentajes que siguen siendo elevados (véase la figura 2.4).

Figura 2.4: Necesidades operacionales y contribuciones previstas, 2020-2027 *(dólares)**



* Las cifras correspondientes a 2026 y 2027 son proyecciones basadas en las previsiones globales a fecha de junio de 2026.

44. En consonancia con el artículo 4.3 del Reglamento Financiero, en cada ejercicio económico la Junta establece un nivel objetivo para la CRI; desde 2023, ese nivel está fijado en 400 millones de dólares. Alcanzar el objetivo anual de la CRI no representa una obligación para los Estados Miembros, sino que sirve de señal para la movilización de recursos. En teoría, el nivel debería mantenerse con contribuciones directas de los donantes y el reembolso de los anticipos concedidos a las operaciones o actividades pertinentes. En caso de que el saldo de la CRI se sitúe por debajo del umbral mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de 2 millones de personas durante tres meses, el PMA dirigirá un llamamiento específico a los donantes.

45. La CRI es un instrumento indispensable para la labor de primera línea que el PMA lleva a cabo en la respuesta inicial en caso de crisis múltiples, y ayuda a garantizar el respeto de los principios fundamentales de oportunidad, previsibilidad y flexibilidad. Habida cuenta de la gran demanda que sigue existiendo para que el Programa adopte medidas anticipatorias destinadas a salvar vidas, la Secretaría solicita la aprobación de la Junta para mantener el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI en 400 millones de dólares para 2027. Alcanzar este nivel objetivo de movilización de recursos permitirá al PMA seguir respondiendo con determinación a las crecientes necesidades sobre el terreno.

Sección III: Contexto programático

3.1 Necesidades operacionales previstas y plan de ejecución provisional para 2027

Sinopsis

46. Tal y como se expone en la sección I, en 2026 las necesidades humanitarias siguen siendo elevadas, debido a los efectos combinados de los conflictos prolongados, la fragilidad económica, las perturbaciones y los desplazamientos. Se prevé que en 2027 se mantendrán las fluctuaciones de los precios del petróleo y las restricciones operacionales, y que ello tendrá repercusiones duraderas en la disponibilidad de alimentos, su asequibilidad y los costos de las operaciones del PMA. El brote de ébola ha añadido una nueva capa de complejidad operacional, que ha motivado la activación de una fase de emergencia de ámbito institucional para poder prestar apoyo coordinado y racionalizado a las correspondientes oficinas en los países, de cara a las intervenciones en la República Democrática del Congo y Uganda y las operaciones de preparación anticipada en Burundi, Rwanda y Sudán del Sur. Asimismo, se prevé que el nuevo fenómeno de El Niño agravará la inseguridad alimentaria en las regiones vulnerables debido al aumento de las sequías, las inundaciones y la alteración de la producción agrícola y los medios de vida.

47. Al mismo tiempo, el panorama de la financiación mundial para 2027 se caracteriza por la escasez de recursos y por una distribución desigual de la financiación entre los donantes. En estas circunstancias, el PMA deberá seguir atribuyendo prioridad a prestar asistencia a las personas que sufran la inseguridad alimentaria más grave, mientras gestiona los desafíos cada vez más complejos que afectarán a las operaciones, la seguridad y el acceso.

48. Las necesidades operacionales previstas del PMA para 2027 se estiman en 12.200 millones de dólares. Como puede verse en la figura 3.1, esto representa una disminución del 7 % con respecto a 2026 y una continuación de la tendencia a la baja tras aplicar los principios de ajuste[10]. En virtud de estos principios, el PMA adapta su programa basado en las necesidades en función de las expectativas de recepción de recursos, la capacidad operacional y las limitaciones asociadas al contexto. De financiarse por completo, las necesidades operacionales previstas para 2027 permitirían al PMA prestar asistencia a aproximadamente 91 millones de beneficiarios en las operaciones que lleva a cabo en todo el mundo. El Programa mantiene su presencia operacional en 83 oficinas en los países después de clausurar la oficina de Túnez a finales de 2025 y las oficinas de la República Popular Democrática de Corea y la República de Moldavia en 2026, en consonancia con los resultados del examen de la presencia en los países.

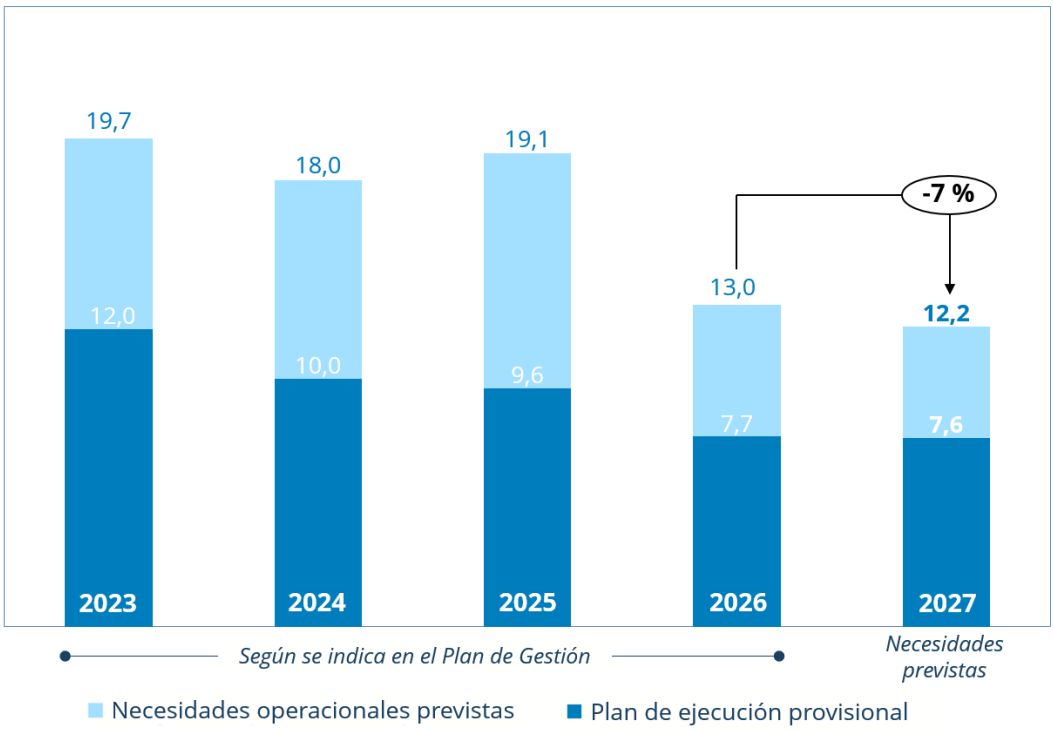
49. Teniendo en cuenta las restricciones de financiación imperantes, el plan de ejecución provisional del PMA para 2027 se ha estimado en 7.600 millones de dólares. El plan refleja la priorización de las necesidades operacionales con arreglo a la disponibilidad de recursos prevista, dirigiendo la asistencia a las personas que padecen los peores niveles de inseguridad alimentaria aguda y a las intervenciones con más impacto en la reducción de las necesidades humanitarias. Según este plan, el PMA estima que podría llegar a unos 80 millones de beneficiarios en 2027.

[10] Introducidas durante el cuarto trimestre de 2024, las directrices de ajuste del PMA ayudan a las oficinas en los países a formular PEP centrados en prioridades bien definidas y a establecer unas necesidades y unos presupuestos realistas para sus carteras de actividades. Las necesidades operacionales previstas para 2027 que se presentan en este documento se han determinado de conformidad con esas directrices. Véase el recuadro 3.1 del Plan de Gestión del PMA (2025-2027) para obtener más información.

50. La diferencia de 4.600 millones de dólares entre las necesidades operacionales previstas, de 12.200 millones de dólares, y el plan de ejecución provisional, de 7.600 millones de dólares, pone de relieve la necesidad de que el PMA siga fortaleciendo sus asociaciones, su labor de movilización de recursos y su labor de priorización en todas las dimensiones de la asistencia, lo cual incluye la escala y la duración de las intervenciones y el tamaño o valor de las transferencias proporcionadas. Para mitigar la repercusión de las limitaciones de recursos en las personas afectadas, el PMA seguirá aplicando en sus programas soluciones de compromiso rigurosas, a la vez que consolidará sus asociaciones. No obstante, en un entorno de necesidades humanitarias incesantes, la reducción del número de beneficiarios previsto implica que quedarán excluidas de la asistencia del PMA personas en situación de gran vulnerabilidad.

51. El ciclo de planificación de 2027 es el primero en estar completamente armonizado con el nuevo Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales del PMA 2026-2029, en los que se refuerza la atención prestada a los efectos, la priorización y la eficiencia dando prioridad a la calidad sobre la cantidad, reduciendo la dependencia de las personas y los países del apoyo recurrente y, al mismo tiempo, aprovechando las asociaciones a fin de aumentar la eficiencia y el impacto. Todos los planes estratégicos en los países (PEP) que ya estaban en marcha se han reajustado para adaptarlos al nuevo Marco de resultados institucionales[11], mientras que los PEP de nuevo cuño que se presentan para aprobación se han elaborado con arreglo a un marco actualizado, garantizando la coherencia en las estructuras de resultados y la presentación de informes.

Figura 3.1: Necesidades operacionales previstas y plan de ejecución provisional, 2023-2027 *(miles de millones de dólares)*



[11] El reajuste consistió en un proceso técnico en el que la línea de mira de los PEP se alineó con el nuevo Marco de resultados institucionales, y se estableció una correspondencia entre los efectos previstos anteriormente y los nuevos efectos estratégicos, para poder describir los resultados con arreglo al nuevo Plan Estratégico. No se modificaron los efectos, productos, actividades ni ningún otro elemento de los PEP aprobados.

Necesidades operacionales previstas en 2027

52. Las necesidades operacionales previstas, que representan la financiación estimada necesaria para ejecutar todas las operaciones programadas del PMA, incluyen los costos de las transferencias, los costos de ejecución, los costos de apoyo directos (CAD) y los costos de apoyo indirectos (CAI), y se basan en los presupuestos aprobados y previstos para los programas. En las estimaciones se han tenido en cuenta los PEP, que se han ajustado con arreglo a las perspectivas de financiación.

53. Las necesidades totales previstas para 2027 disminuirán en un 7 % (más de 800 millones de dólares) en comparación con 2026. La reducción no se debe a la mejora de la situación de la seguridad alimentaria, sino a la disminución prevista de la financiación, los desafíos operacionales y las persistentes restricciones del acceso en países como el Sudán, Ucrania y el Yemen, donde el PMA y sus asociados cooperantes trabajan en entornos complejos e inseguros. Mediante actividades rigurosas de planificación, selección de los beneficiarios y priorización, el PMA procurará aumentar al máximo el impacto de los recursos disponibles y velará por que la ayuda llegue a las personas más necesitadas, especialmente quienes se encuentren en situación de inseguridad alimentaria aguda.

54. El PMA está respondiendo a algunas de las crisis humanitarias más complejas del mundo, y proporcionando asistencia para salvar vidas en entornos sumamente inestables. El PMA tiene previsto destinar casi el 60 % de las necesidades operacionales correspondientes a 2027 —esto es, 7.000 millones de dólares— a sus 10 operaciones de mayor envergadura en los países (figura 3.2). Entre ellas, destacan las operaciones en el Estado de Palestina, el Sudán, el Afganistán, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur, que suman el 37 % de las necesidades totales.

55. El PMA está prestando asistencia alimentaria y en efectivo a gran escala en el Estado de Palestina —su mayor operación, con unas necesidades operacionales previstas de 1.200 millones de dólares—, donde proporciona a las personas más vulnerables asistencia alimentaria para salvar vidas.

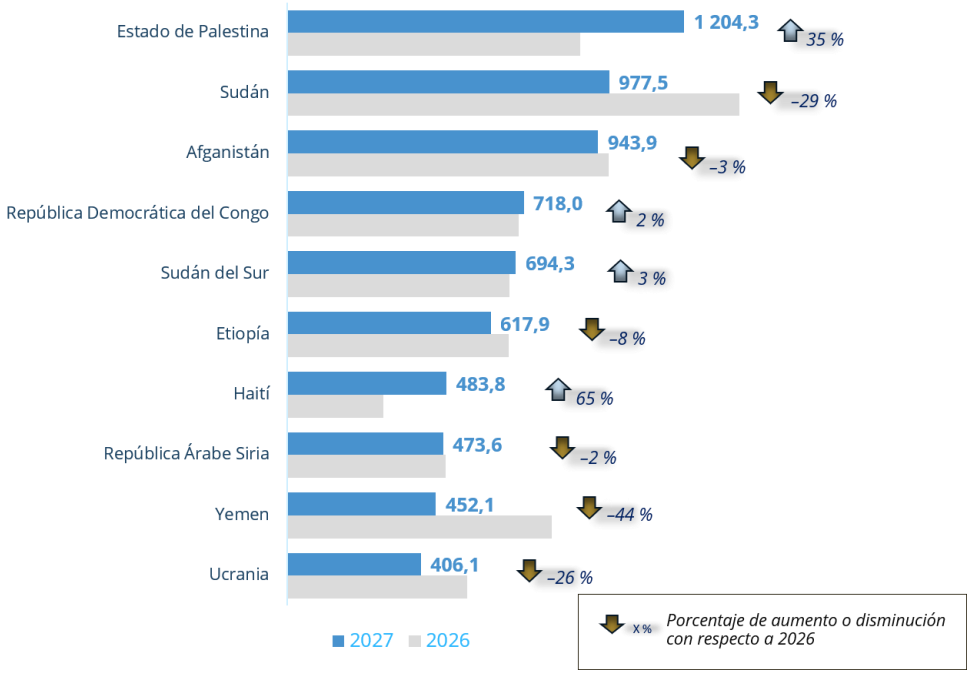
56. En el Sudán, las operaciones se ven gravemente limitadas por el agravamiento del conflicto, las restricciones al acceso humanitario, las interrupciones de suministro, la creciente inseguridad alimentaria, la disfuncionalidad del mercado y los déficits de financiación agudos que obligan a modificar las prioridades y reducir el alcance del PMA, a pesar del rápido crecimiento de las necesidades. Las necesidades operacionales previstas para el Sudán en 2027 ascienden a 978 millones de dólares, lo que representa una disminución del 29 % con respecto a 2026 y refleja la intención del PMA de ajustar sus programas a los recursos previstos y la realidad operacional.

57. El Afganistán, donde la recesión económica prolongada durante años, el regreso de un gran número de personas desplazadas, los terremotos recurrentes y la sequía persistente agravan el hambre y la malnutrición hasta unos niveles récord, sigue soportando una de las crisis humanitarias más graves del mundo, con unas necesidades operacionales previstas de 944 millones de dólares. Los déficits de financiación y las restricciones en los suministros siguen limitando las operaciones, en las que se dejan sin atender importantes necesidades humanitarias.

58. En la República Democrática del Congo, la crisis está empeorando en los entornos frágiles ya afectados por el conflicto, los desplazamientos de población y la elevada inseguridad alimentaria, y el riesgo de que se produzca una crisis humanitaria más generalizada va en aumento. Para 2027 se han previsto unas necesidades operacionales previstas de 718 millones de dólares, que superan ligeramente las de 2026 y se prevé que aumenten para incorporar las necesidades adicionales derivadas del brote de ébola.

59. En Sudán del Sur, donde las necesidades operacionales previstas ascienden a 694 millones de dólares, el PMA está salvando vidas y fomentando la resiliencia por medio de asistencia alimentaria, de base monetaria y nutricional; sin embargo, la escalada del conflicto, los desplazamientos, las perturbaciones climáticas y los déficits de financiación siguen ahondando la grave situación de hambre y limitando las operaciones humanitarias.

Figura 3.2: Necesidades operacionales previstas para 2027 de las 10 operaciones de mayor envergadura en los países, y variación con respecto a 2026



Plan de ejecución provisional para 2027

60. En el plan de ejecución provisional de todas sus operaciones, el PMA indica cómo prevé priorizar el uso de sus recursos para prestar asistencia a los beneficiarios más necesitados, sin dejar de tener presentes las dificultades operacionales y las limitaciones de recursos.

61. El plan de ejecución provisional, estimado en 7.600 millones de dólares, comprende las previsiones globales de contribución para 2027, que ascienden a 6.300 millones de dólares, los saldos netos arrastrados, por un monto estimado de 1.150 millones de dólares, y los ingresos previstos en concepto de prestación de servicios bajo demanda por parte del PMA, por valor de 150 millones de dólares. Si las contribuciones caen por debajo de los niveles previstos, es posible que el PMA tenga que definir nuevas prioridades para su asistencia y que ello repercuta en el número de beneficiarios asistidos, las raciones distribuidas o la duración del apoyo prestado.

62. En diciembre de 2026, para disponer de un plan priorizado más preciso, las oficinas en los países elaborarán sus propios planes de ejecución anuales para 2027, basándose en previsiones de dotación de recursos actualizadas y en el contexto operacional.

3.2 Información sobre las necesidades operacionales previstas y el plan de ejecución provisional

Análisis por esfera prioritaria

63. La intervención ante crisis sigue constituyendo la prioridad básica del PMA; representa, con 8.700 millones de dólares, el 72 % del total de las necesidades operacionales y, con 5.600 millones de dólares, el 74 % del plan de ejecución provisional. En comparación con el Plan de Gestión para 2026, en el que la intervención ante crisis representó el 74 % tanto de las necesidades operacionales como del plan de ejecución provisional, para 2027 hay una ligera disminución de las necesidades. En su plan de ejecución el PMA sigue asignando prioridad a la asistencia destinada a salvar vidas y a la preparación ante emergencias, a pesar de que las reducciones de financiación afectan a su asistencia alimentaria de emergencia. Estas prioridades ayudan a garantizar que los recursos limitados se dirijan a las zonas que suscitan más preocupación, como el Estado de Palestina, el Sudán, el Afganistán, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur.

64. El fomento de la resiliencia representa 2.900 millones de dólares, equivalentes al 24 %, de las necesidades operacionales totales y 1.600 millones de dólares, equivalentes al 22 %, del plan de ejecución provisional para 2027. Las actividades de este tipo, que tienen por objeto reducir las necesidades humanitarias a largo plazo, se llevan a cabo más eficazmente mediante acuerdos de financiación plurianuales, sobre todo en el entorno actual de restricciones de financiación. En la región de África Oriental y Meridional, el PMA ampliará sus programas centrados en el fomento de la resiliencia, al tiempo que seguirá prestando asistencia de emergencia. En el Sudán, la financiación plurianual ayudará a fomentar la resiliencia restaurando los activos de las comunidades y reforzando el acceso a servicios básicos, además de los programas de comidas escolares y las redes de seguridad.

65. En 2027, se prevé que 37 oficinas en los países lleven a cabo intervenciones en las que se aborden las causas profundas de la inseguridad alimentaria crónica y la malnutrición, para lo cual se han previsto unas necesidades operacionales totales de 469 millones de dólares y un plan de ejecución provisional de 321 millones de dólares, cifras que representan en ambos casos el 4 % de los totales respectivos. Según las previsiones, la mayor proporción de estas actividades se llevará a cabo en el Pakistán y Honduras, que en conjunto representan una tercera parte del plan de ejecución provisional. En el Pakistán, el PMA apoyará la distribución de suplementos de nutrientes a través del programa de prevención del retraso del crecimiento. La Oficina del PMA en Honduras seguirá apoyando el Programa Nacional de Alimentación Escolar dirigido por el Gobierno, también en las zonas remotas y de difícil acceso donde las comidas escolares sirven como instrumento clave de protección social.

CUADRO 3.1: NECESIDADES OPERACIONALES PREVISTAS Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ESFERA PRIORITARIA, 2027

Esfera prioritaria	Necesidades operacionales previstas		Plan de ejecución provisional	
	(millones de dólares)	*(%)*	*(millones de dólares)*	*(%)*
Intervención ante crisis	8 746	72	5 649	74
Fomento de la resiliencia	2 937	24	1 630	22
Eliminación de las causas profundas	469	4	321	4
Total	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

Análisis por efecto estratégico

66. En el Plan Estratégico del PMA 2026-2029 se establecen los tres efectos integrados, centrados en objetivos concretos y con prioridades definidas que se describen más abajo. Esos efectos estratégicos definen los resultados a medio plazo que contribuyen a alcanzar los impactos interinstitucionales en los planos mundial y nacional.

1) *Efecto estratégico* 1: *La labor de preparación y respuesta en casos de emergencia es eficaz.* Este efecto tiene por objeto satisfacer las necesidades urgentes de las personas en contextos de crisis y representa el 67 % de las necesidades operacionales y el 69 % del plan de ejecución provisional; por lo tanto, es el efecto que constituye el objetivo principal de las operaciones del PMA en 2027. Se prevé destinar casi tres cuartas partes de la asistencia del PMA a operaciones en la región de África Oriental y Meridional y en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental.

2) *Efecto estratégico 2: Se reducen las necesidades y se aumenta la resiliencia ante las perturbaciones.* Este efecto, centrado en fomentar la autosuficiencia de las comunidades que han experimentado inseguridad alimentaria aguda, representa el 18 % de las necesidades operacionales previstas y el 16 % del plan de ejecución provisional.

3) *Efecto estratégico 3: Se facilita la ejecución de los programas de los Gobiernos y asociados.* Este efecto refleja la labor del PMA para ayudar a los Gobiernos a crear o fortalecer los programas de seguridad alimentaria y nutrición, así como para prestar servicios a los asociados. Representa el 15 % tanto de las necesidades operacionales previstas como del plan de ejecución provisional.

CUADRO 3.2: NECESIDADES OPERACIONALES PREVISTAS Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR EFECTO ESTRATÉGICO, 2027

Efecto estratégico	**Necesidades operacionales previstas**		**Plan de ejecución provisional**	
	(millones de dólares)	***(%)***	***(millones de dólares)***	***(%)***
1. La labor de preparación y respuesta en casos de emergencia es eficaz.	8 194	67	5 229	69
2. Se reducen las necesidades y se aumenta la resiliencia ante las perturbaciones.	2 185	18	1 239	16
3. Se facilita la ejecución de los programas de los Gobiernos y asociados.	1 773	15	1 132	15
Total	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

En el anexo VII se ofrece más información sobre los planes programáticos elaborados con arreglo a los efectos estratégicos del PMA.

Análisis por categoría de costos y modalidad de transferencia

67. En el cuadro 3.3 se muestran las cuatro modalidades de transferencia del PMA y los costos correspondientes a cada una de ellas.

CUADRO 3.3: NECESIDADES OPERACIONALES PREVISTAS Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA, 2027

Categoría de costos		Necesidades operacionales previstas		Plan de ejecución provisional	
		(millones de dólares)	*(%)*	*(millones de dólares)*	*(%)*
Transferencias (valor transferido y costos de las transferencias)	Alimentos	3 967	40	2 380	40
	TBM y cupones para productos	4 477	45	2 719	44
	Fortalecimiento de las capacidades	934	9	643	10
	Prestación de servicios	556	6	388	6
Total de los costos de las transferencias		**9 934**	**100**	**6 130**	**100**
Costos de ejecución		892		560	
Total de los costos operacionales directos		**10 826**		**6 690**	
CAD		594		455	
Total de los costos directos		**11 420**		**7 145**	
CAI		732		455	
Total		**12 152**		**7 600**	

Costos de las transferencias

Transferencias de alimentos

68. En 2027, la asistencia alimentaria en especie representará el 40 % tanto de las necesidades operacionales previstas como del plan de ejecución provisional, frente al 46 % y el 47 %, respectivamente, en 2026. Las principales regiones donde el PMA proporcionará asistencia alimentaria serán África Oriental y Meridional y Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, que en conjunto sumarán el 64 % de las necesidades operacionales previstas y del plan de ejecución provisional. Para obtener los alimentos que necesita, el PMA seguirá dependiendo en gran medida de los mercados locales y regionales, que, juntos, deberían representar el 52 % del volumen total adquirido.

69. Se prevé que los precios mundiales de los alimentos seguirán sufriendo presiones al alza debido a las limitaciones del suministro, las condiciones meteorológicas adversas y los costos elevados. Los efectos previstos de El Niño podrían reducir la producción de cereales y la disponibilidad de productos básicos, especialmente trigo y maíz, mientras que los altos precios de los fertilizantes y los combustibles podrían limitar aún más la producción y el rendimiento de los cultivos. En cuanto a los costos de envío, se supone que seguirán marcados por la inestabilidad debido a las condiciones del mercado, las regulaciones y los riesgos geopolíticos. Aunque una capacidad adicional de expedición podría aliviar la presión parcialmente, los precios del transporte de mercancías a granel y con carga fraccionada seguirán expuestos a las fluctuaciones en la demanda de productos básicos y a los

desequilibrios regionales, lo cual hace aún más necesario planificar cuidadosamente y diversificar las fuentes de abastecimiento, las rutas y los transportistas.

70. Para mitigar estos riesgos y aumentar la eficiencia de sus operaciones, en 2027 el PMA seguirá valiéndose del Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP). Cuando lo utilizan para sus compras, las oficinas en los países reciben los alimentos un 70 % más rápido que a través de las compras y entregas directas; se estima que, en 2025, 10,8 millones de personas recibieron raciones de alimentos a tiempo gracias únicamente a la reducción del plazo de entrega que permite este mecanismo. Ampliando su alcance en 2027, las ventajas mencionadas podrían extenderse a más países y productos, y el PMA centraría la atención en hacer compras estacionales de alimentos en los mercados locales y regionales para reducir su dependencia de las compras fuera de temporada y de procedimientos de importación más costosos y lentos.

71. En 2027, el PMA seguirá invirtiendo en soluciones innovadoras de planificación y optimización de las cadenas de suministro, como Scout, Prisma, Optimus y Route the Meals. Se prevé que los aumentos de la eficiencia posibilitados por estas herramientas en 2025, por valor de 11,8 millones de dólares, se duplicarán cuando se introduzcan a nivel mundial. En virtud del plan de transformación digital de sus actividades, el PMA incrementará el uso de la IA para fortalecer las previsiones sobre la demanda y la planificación basada en escenarios, así como para automatizar los procesos en los que se maneja gran cantidad de datos. Por otra parte, la mayor integración de soluciones digitales en los procesos de adquisición, envío, logística y distribución, que se apoyará en el despliegue de sistemas de seguimiento y rastreo, mejorará la visibilidad de las cadenas de suministro, la gestión de existencias y la presentación de informes sobre la distribución a nivel de los hogares, todo lo cual acrecentará la eficiencia, la transparencia y la verificabilidad de las transferencias de alimentos.

Transferencias de base monetaria y cupones para productos

72. Las transferencias de base monetaria (TBM) y los cupones para productos son esenciales en el trabajo del PMA. Debido a su potencial para aumentar la flexibilidad y la dignidad de las personas afectadas, la asistencia de base monetaria es la modalidad preferida por el PMA cuando los mercados funcionan y las condiciones lo permiten. Esto se refleja en el cuadro 3.3, según el cual las TBM y los cupones para productos representan una parte mayor que en años anteriores tanto de las necesidades operacionales previstas como del plan de ejecución provisional. Este dato, que obedece a una tendencia persistente, pone de relieve la flexibilidad con que el PMA selecciona las modalidades de transferencia y es acorde con el apoyo constante de los donantes y con su defensa de las intervenciones basadas en el uso de efectivo.

73. Las limitaciones continuas de financiación, que se reflejan en la brecha entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional, exigen hacer un uso más selectivo de estas modalidades, y que las oficinas en los países elijan prioritariamente la modalidad que sea la más adecuada y pueda producir más impacto, teniendo en cuenta las condiciones del mercado, la situación de acceso y los riesgos operacionales.

74. El PMA se centrará en mejorar la eficiencia y la ejecución mediante una selección más deliberada de los mecanismos de entrega y las soluciones de pago y, para la transferencia de efectivo, cuando sea posible, tenderá a introducir soluciones digitales en las que se utilicen las cuentas bancarias de los beneficiarios. Se prestará atención a que los sistemas de entrega sean accesibles para las personas que se enfrenten a obstáculos como pueden ser una escasa conectividad a Internet, la falta de documentos personales o un acceso limitado a los servicios financieros.

75. Los avances continuos en el fortalecimiento de la gestión de la identidad y los sistemas digitales mejorarán aún más la eficiencia, la transparencia y la escalabilidad, contando con el respaldo de medidas de garantía reforzadas, entre ellas medidas de validación y conciliación de datos.

Fortalecimiento de las capacidades

76. Los programas de fortalecimiento de las capacidades del PMA se llevan a cabo a nivel de los hogares, las comunidades y las instituciones para acrecentar los conocimientos, las competencias y el comportamiento de las personas, además de fortalecer los sistemas institucionales y el entorno normativo más general. Se llevan a cabo mediante la prestación de apoyo técnico y asesoramiento, iniciativas para promover cambios sociales y de comportamiento, y el suministro de herramientas, equipo y productos del conocimiento.

77. En 2027, seguirá aumentando el porcentaje representado por las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades dentro de las transferencias del PMA, situándose en el 10 % del plan de ejecución provisional. Esto obedece al compromiso del Programa de promover la autosuficiencia de las comunidades, transferir los programas a los actores nacionales y locales y fortalecer los sistemas nacionales a fin de que puedan prestar a la escala necesaria y mantener la asistencia alimentaria y nutricional a las personas necesitadas. Esta inversión en capacidades ayudará a los sistemas nacionales y locales y a las comunidades a diseñar, prestar y mantener servicios de manera más independiente con el tiempo, lo que reducirá su dependencia con respecto a la ayuda externa y contribuirá a reducir el hambre de forma duradera.

Prestación de servicios

78. Los servicios encomendados al PMA por mandato y los que presta bajo demanda contribuyen a que la comunidad humanitaria y para el desarrollo pueda funcionar eficazmente, sobre todo en los entornos operacionales complejos e infradotados de recursos. Los servicios que presta por mandato, a través del UNHAS, de la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y de los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia, representan el 67 % de la modalidad de prestación de servicios en el plan de ejecución provisional de 2027, en el que se contempla que el UNHAS siga siendo el pilar fundamental del transporte humanitario a lugares remotos y de difícil acceso. Aparte de la función prevista en su mandato, el PMA pone sus competencias especializadas de tipo operacional a disposición de los Gobiernos, las instituciones regionales y los asociados humanitarios y para el desarrollo, con arreglo al principio de recuperación de los costos.

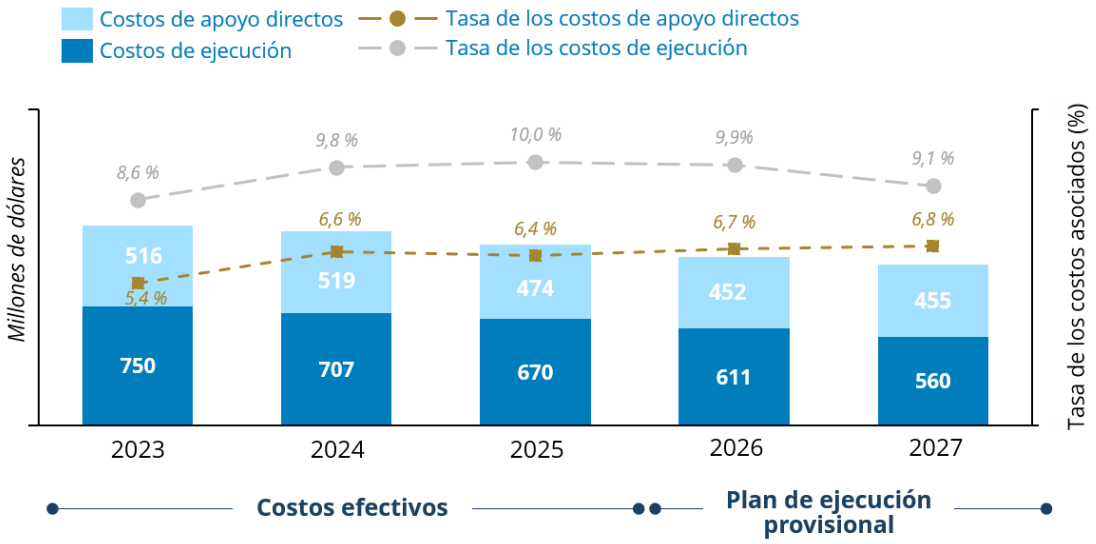
79. Se prevé que la prestación de servicios bajo demanda por parte del PMA continuará en 2027, y que más de 40 países dependerán del apoyo que les preste con arreglo a esta modalidad, lo que es indicativo de la constante demanda de capacidad operacional del PMA por parte de los Gobiernos y los asociados. Los servicios bajo demanda representan el 33 % de la modalidad de prestación de servicios en el plan de ejecución provisional.

80. Se prevé que en 2027 la demanda de servicios prestados por el PMA aumentará debido a la persistencia de las limitaciones de financiación y al empeño por lograr una mayor eficiencia operacional en el sistema de las Naciones Unidas. En este sentido, se prevé que el Programa participe, por ejemplo, en el enfoque de cadena de suministro integrada propugnado por la Iniciativa ONU80, mientras otras organizaciones estudiarán cómo aligerar los costos aprovechando las competencias especializadas y los sistemas establecidos —incluidos los servicios bajo demanda del PMA— en lugar de mantener capacidades paralelas.

Costos de ejecución

81. Los costos de ejecución comprenden los costos que conlleva poner en práctica programas concretos e incluyen el diseño, la selección de los beneficiarios, el seguimiento y la evaluación de los programas para garantizar su calidad. A esta categoría pertenecen los costos relativos al mantenimiento de las oficinas sobre el terreno, el personal encargado de los programas y el equipo necesario para ejecutarlos, entre otros costos que pueden atribuirse a actividades y a efectos estratégicos concretos. En el plan de ejecución provisional para 2027 se han previsto unos costos de ejecución de 560 millones de dólares, que representan el 9,1 % de los costos totales de las transferencias. Algunas de las operaciones de mayor envergadura del PMA que se llevan a cabo en entornos difíciles —como las del Sudán, Sudán del Sur, Somalia, el Afganistán y la República Democrática del Congo— representan conjuntamente una tercera parte de todos los costos de ejecución. Los costos previstos permiten mantener una capacidad de ejecución suficiente para garantizar la calidad de los programas y la rendición de cuentas a nivel nacional.

Figura 3.3: Costos de ejecución y costos de apoyo directos, 2023-2027



Costos de apoyo directos

82. Los CAD se gestionan a nivel nacional y se utilizan para respaldar directamente diversas actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas.

83. En el plan de ejecución provisional para 2027 se prevén unos CAD de 455 millones de dólares; esta cifra representa el 6,8 % de los costos operacionales directos, que incluyen los costos de las transferencias y los costos de ejecución. La tasa de los CAD se basa en el tamaño de la operación, la modalidad o modalidades utilizadas, el contexto operacional y el entorno económico local, y varía ampliamente de un país a otro. En 2027, los CAD seguirán financiando las funciones de apoyo necesarias para ejecutar eficazmente los programas, entre las que figuran la supervisión, la coordinación y el apoyo administrativo a nivel nacional.

Costos de apoyo indirectos

84. Las necesidades operacionales totales incluyen unos CAI, que se calculan aplicando la tasa de recuperación vigente del 6,5 % aprobada por la Junta; esta tasa se aplica a todos los presupuestos de los PEP, a excepción de los destinados a la prestación de servicios bajo demanda. En la sección IV del presente documento se explica más detalladamente la tasa de recuperación de los CAI.

3.3 Intensidad de la asistencia

85. Al planificar sus necesidades operacionales, el PMA procura proporcionar la asistencia más adecuada posible a las personas a las que va destinada. Sin embargo, debido al creciente déficit de financiación, el Programa se ha visto obligado a reducir el número de beneficiarios a los que puede prestar asistencia, la duración de esta última o el volumen o el valor de sus transferencias. Estas decisiones, aunque son principalmente de índole programática y operacional, repercuten en el costo de la asistencia prestada por beneficiario.

86. Las necesidades operacionales previstas para 2027 permitirán al PMA prestar asistencia a unos 91 millones de beneficiarios. El costo estimado por beneficiario que se emplea en el plan de ejecución provisional se basa en unos supuestos sobre las decisiones de asignación de prioridad que las oficinas en los países adoptarán respecto del número de beneficiarios asistidos, la duración de la asistencia y el valor de las transferencias, a fin de optimizar el uso de los recursos y su impacto. Con arreglo a este marco hipotético, se prevé que el PMA prestará asistencia a unos 80 millones de beneficiarios, es decir, un 12 % menos que lo contemplado en las necesidades operacionales. Tal como se indica en el cuadro 3.4, para 2027 el costo medio anual por beneficiario se estima en 96 dólares en el caso de las necesidades operacionales y en 77 dólares en el plan de ejecución provisional, es decir un importe un 20 % inferior al considerado en las necesidades operacionales debido a las menores perspectivas de financiación.

87. Esta diferencia del costo anual por beneficiario responde a los ajustes del tamaño de las raciones y los períodos de asistencia para atender a un número menor de beneficiarios. El principal componente del costo anual por beneficiario es el de la transferencia en sí, que comprende la suma del valor monetario de los productos alimenticios, el efectivo o los servicios prestados. En 2027, se prevé que las transferencias representen el 82 % del total de las necesidades operacionales y el 81 % del total del plan de ejecución provisional.

88. Se puede consultar más información sobre la intensidad de la asistencia en el anexo VII.

CUADRO 3.4: NECESIDADES OPERACIONALES PREVISTAS Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL – COSTO ANUAL POR BENEFICIARIO, 2027

Indicador	Necesidades operacionales previstas	Plan de ejecución provisional
Valor en dólares*	12 200 millones	7 600 millones
Beneficiarios previstos**	91 millones	80 millones
Costo anual por beneficiario**	96 dólares	77 dólares

* Los totales relativos a las necesidades operacionales y al plan de ejecución provisional que figuran en este cuadro incluyen los recursos necesarios para las actividades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios, que no siempre requieren transferencias directas a los beneficiarios de nivel 1.

** El número previsto de beneficiarios y el costo anual por beneficiario que aquí se indican para el plan de ejecución provisional representan una hipótesis de ejecución que incluye unos supuestos sobre las decisiones de asignación de prioridades que adoptarán las oficinas en los países en cuanto al número de beneficiarios previstos, la duración de la asistencia prestada y el volumen de las transferencias con el fin de optimizar el uso de los recursos.

3.4 Prioridades transversales

89. En el Plan Estratégico del PMA (2026-2029) se definen siete prioridades transversales que son esferas de interés clave para los programas del PMA, a saber: nutrición; empoderamiento de mujeres y niñas; protección y rendición de cuentas; sostenibilidad medioambiental; principios humanitarios y sensibilidad a los conflictos; localización, y ofrecimiento de garantías. Estas prioridades reflejan el compromiso del PMA con la calidad de los programas en todos los entornos operacionales y van encaminadas a mejorar los

efectos de las operaciones para los beneficiarios. Las actividades para promoverlas en 2027 incluyen apoyar a las oficinas en los países de las maneras siguientes:

- fortalecer el enfoque del PMA sobre la nutrición en situaciones de crisis a fin de mejorar la continuidad de la atención, sobre todo en beneficio de las mujeres y los niños;
- ampliar los análisis integrados transversales o independientes, entre otras cosas sobre los temas relacionados con las necesidades de las mujeres, las niñas, los hombres y los niños —con y sin discapacidad—, el empoderamiento de las mujeres, la sensibilidad a los conflictos, la protección y la violencia de género;
- utilizar en mayor medida las plataformas y herramientas digitales para reforzar el ofrecimiento de garantías, por ejemplo, soluciones de seguimiento y rastreo como las listas de embalaje digitales, las fichas de almacén digitales, la solución informática para la gestión de las existencias de los asociados cooperantes, el módulo para la asistencia en especie de la plataforma SCOPE (SCOPE In-Kind), la interconexión con los sistemas existentes y la plataforma Partner Connect;
- integrar la consideración de la sostenibilidad ambiental en el diseño y la ejecución de los programas, entre otras cosas mediante la planificación basada en riesgos climáticos y las prácticas operacionales sostenibles;
- incorporar al diseño de los programas el análisis del contexto, la evaluación de la sensibilidad a los conflictos y la adopción de decisiones basada en los riesgos, y
- promover la localización fortaleciendo el liderazgo, la adopción de decisiones y el sentido de apropiación de los actores nacionales y locales, a la vez que se apoyan sistemas nacionales más sólidos y un mayor número de intervenciones dirigidas a nivel local.

90. Las prioridades transversales se miden por medio del Marco de resultados institucionales, las evaluaciones periódicas y los mecanismos de supervisión.

Prioridades transversales en el Plan Estratégico 2026-2029

Tras la aprobación del Plan Estratégico 2026-2029, las oficinas en los países han comenzado a integrar las prioridades transversales actualizadas en sus PEP. En virtud de este Plan Estratégico, el PMA aumentará el número de sus prioridades transversales de cuatro a siete:

- Favorecer una buena nutrición y una alimentación saludable.
- Empoderar a las mujeres y las niñas y promover la igualdad.
- Asegurar la protección y la rendición de cuentas a las personas afectadas.
- Integrar la sostenibilidad ambiental.
- (Nueva) Incorporar sistemáticamente los principios humanitarios y la sensibilidad a los conflictos.
- (Nueva) Promover la localización.
- (Nueva) Incorporar el ofrecimiento de garantías de forma generalizada.

La incorporación de tres nuevas prioridades subraya el compromiso del PMA de elaborar los programas y actividades junto con los Gobiernos y comunidades, a la vez que mejorar la eficacia y la rendición de cuentas de su asistencia. La incorporación sistemática de los principios humanitarios y la sensibilidad a los conflictos en el diseño de sus programas refleja el reconocimiento por parte del PMA de la complejidad cada vez mayor de los entornos operacionales en los que trabaja, y la necesidad de garantizar que la asistencia se preste respetando los principios pertinentes, prestando gran atención al contexto y teniendo presentes los conflictos.

Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales

4.1 Sinopsis

91. Las necesidades operacionales previstas para 2027 ascienden a 12.200 millones de dólares, cifra que representa el costo total de ejecutar los PEP aprobados y las necesidades de apoyo conexas en todo el mundo. En este contexto, el PMA espera contar con un plan de ejecución provisional de 7.600 millones de dólares, reflejo de la disparidad persistente entre las necesidades de asistencia humanitaria y los recursos disponibles para atenderlas. Como respuesta a esta circunstancia, el Programa ha seguido adaptando su modelo operativo, la estructura de su plantilla y la asignación de los recursos con objeto de garantizar que los limitados recursos disponibles se destinen a aquellas esferas en las que tendrán mayor impacto operacional, preservando al mismo tiempo la sostenibilidad financiera.

92. Las necesidades operacionales previstas comprenden actividades gestionadas en la Sede mundial que facilitan, directa o indirectamente, la ejecución de los programas, la eficacia operacional, la gobernanza y la rendición de cuentas en las oficinas en los países. Dichas actividades también brindan un apoyo decisivo a los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y otros mecanismos extrapresupuestarios que permiten cumplir el mandato más amplio del PMA. Colectivamente, esas actividades reciben el nombre de "apoyo a los programas y operaciones institucionales". Se prevé que el presupuesto total de apoyo a los programas y de operaciones institucionales aumente un 5 % respecto de 2026, debido principalmente a las inversiones estratégicas financiadas a través de iniciativas institucionales de importancia fundamental, el incremento constante de la Cuenta especial para donativos de particulares, y el aumento de las actividades directas financiadas con cargo a cuentas especiales, entre ellas, la gestión de la identidad de los beneficiarios, el arrendamiento de vehículos a nivel mundial y los servicios de logística.

93. El mayor componente de las actividades de apoyo a los programas y operaciones institucionales es el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP), con el que se sufragan las actividades indirectas esenciales que son necesarias para respaldar las operaciones en los países, mantener los sistemas y la infraestructura institucionales, cumplir las obligaciones fiduciarias y en materia de gobernanza, y preservar las capacidades institucionales necesarias para que el PMA pueda prestar asistencia a la escala apropiada. En consonancia con las orientaciones impartidas por el Equipo Directivo acerca de la necesidad de que el PMA actúe con los medios de que dispone, el presupuesto AAP propuesto para 2027 asciende a 366,4 millones de dólares, lo que supone una reducción del 4 % respecto del nivel aprobado en 2026, y es plenamente acorde con los ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI. El presupuesto refleja decisiones sobre el establecimiento de prioridades adoptadas deliberadamente en lugar de reducciones generalizadas, protegiendo de ese modo la prestación de servicios en primera línea y las funciones institucionales esenciales, al tiempo que se continúa avanzando en la transición del PMA hacia un modelo operativo más ágil, integrado y eficiente.

94. En paralelo, el PMA propone asignaciones estratégicas por valor de 108,9 millones de dólares, con cargo a las reservas y los saldos de los fondos, para apoyar inversiones que refuercen la eficacia, la resiliencia y la sostenibilidad financiera del Programa en el futuro. Estas inversiones se centran en la excelencia operacional, el deber de cuidado respecto de los empleados, la transformación digital, la IA, la innovación, la movilización y diversificación de los recursos, y la contribución del PMA al programa de reforma de la Iniciativa ONU80. El objetivo no consiste únicamente en gestionar las presiones financieras actuales, sino también en conseguir que el PMA esté en condiciones de actuar de manera más eficiente,

generar aumentos de productividad, mejorar la toma de decisiones y lograr un mayor impacto en un entorno de financiación cada vez más limitado.

95. El apoyo a los programas y las operaciones institucionales se organiza en las tres categorías siguientes: actividades básicas, actividades directas y otros servicios. Las *actividades básicas* comprenden las inversiones recurrentes y estratégicas que son necesarias para aplicar el plan de ejecución anual y cumplir las responsabilidades institucionales. Las *actividades directas* están vinculadas a los factores que influyen en las operaciones, como es el caso del número de empleados, los volúmenes de transacciones, los servicios de logística y los movimientos de productos básicos, y, por consiguiente, fluctúan en función de los niveles de ejecución. Los *otros servicios* se refieren principalmente al apoyo administrativo y de gestión que el PMA presta a entidades externas, entre ellas, la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos y el Acelerador del Impacto de las Comidas Escolares. En conjunto, estas categorías de operaciones proporcionan los sistemas, capacidades y servicios esenciales que permiten al PMA prestar asistencia humanitaria de manera eficaz, eficiente y responsable en todo el mundo.

CUADRO 4.1: PRESUPUESTO DEL PMA Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL *(millones de dólares)*

Año	Presupuesto del PMA	Plan de ejecución provisional	Apoyo a los programas y operaciones institucionales, 2026 y 2027					
			Actividades básicas				Actividades directas	Otros servicios
			Presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación	Total		
2027	12 152	7 600	366,4	52,5	183,6	602,5	113,3	39,2
2026*	13 043	7 700	380,0	38,8	159,9	578,7	100,5	39,8

* Según lo aprobado en el Plan de Gestión 2026-2028.

4.2 Presupuesto básico

96. En 2027, el nivel del presupuesto básico seguirá siendo similar, en líneas generales, al de 2026, con un aumento de aproximadamente el 4,1 %. El presupuesto AAP continuará representando la mayor partida del presupuesto básico total, con alrededor del 61 %. Esto supone una disminución de aproximadamente 4,9 puntos porcentuales de su participación global en dicho presupuesto respecto del nivel previsto para 2026, lo que refleja los constantes esfuerzos por racionalizar y priorizar las asignaciones con cargo al presupuesto AAP, así como un énfasis continuo en la contención de los costos.

97. Se prevé que la parte correspondiente a las iniciativas institucionales de importancia fundamental en el presupuesto básico total aumente, pasando del 6,7 % en 2026 al 8,7 % en 2027. Este aumento puede atribuirse principalmente a las asignaciones aprobadas en años anteriores para las iniciativas institucionales de importancia fundamental, así como a la financiación adicional para nuevas iniciativas.

98. El aumento de 23,7 millones de dólares de la parte correspondiente a los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y otras fuentes de financiación es consecuencia, sobre todo, de una ampliación de la planificación relacionada con las cuentas especiales, por valor de 18,8 millones de dólares (destinados principalmente al programa de movilización de fondos de particulares), y de otras fuentes de financiación, que se incrementaron en 12,2 millones de dólares con respecto a 2026. En cambio, se espera que los gastos básicos previstos en relación con los fondos fiduciarios disminuyan en 7,3 millones de dólares, habida cuenta de que las contribuciones de los donantes serán menores de lo previsto, especialmente las

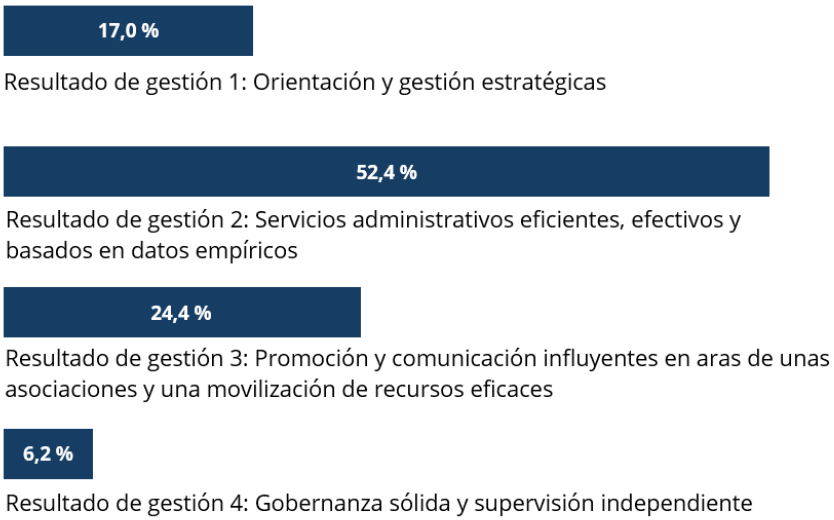
destinadas a la realización de actividades en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición.

Resultados de gestión y principios presupuestarios

99. El Plan Estratégico 2026-2029 del PMA se ha tenido en cuenta para elaborar el Plan de Gestión, en particular en lo relativo a la integración de los marcos presupuestario y de resultados en un único marco en el que se adopta un enfoque de vinculación de los recursos con el logro de resultados. En el Plan de Gestión 2027-2029 del PMA también se aplica ese enfoque, armonizando los sectores de consignación con los resultados de gestión. Además, los productos previstos se armonizan con los indicadores clave de las realizaciones para cada resultado de gestión y los factores catalizadores del Plan Estratégico y sus respectivos indicadores clave de las realizaciones se incorporan al Plan de Gestión (véase el anexo I).

100. En las decisiones estratégicas y financieras del PMA influyen tanto factores externos como internos, lo que exige un establecimiento continuo de prioridades, agilidad operativa y una administración disciplinada de los recursos. El presupuesto para 2027 se basa en un enfoque de establecimiento de prioridades riguroso y estratégico, lo cual pone de manifiesto el compromiso del Programa de ajustar los recursos a unas perspectivas de financiación más limitadas, preservando al mismo tiempo su capacidad para obtener resultados en beneficio de las personas a las que presta asistencia. En lugar de aplicar reducciones uniformes, los recursos se han reorientado hacia las funciones esenciales que sustentan la ejecución de los programas, la eficacia operacional, la sostenibilidad de la fuerza de trabajo, la gestión financiera responsable y la sostenibilidad a largo plazo de los recursos. El presupuesto también redunda en beneficio del programa de transformación más amplio del PMA, en particular del fortalecimiento del apoyo integrado a los países, la mejora de la recuperación de los costos y de la supervisión financiera, la racionalización de los sistemas y las plataformas, y la reorientación constante de los recursos para acercarlos a los lugares donde se genera un impacto. En conjunto, el enfoque muestra una redefinición deliberada de las prioridades que protege la prestación de servicios en primera línea preservando, al mismo tiempo, las funciones institucionales y los servicios de apoyo esenciales que necesita un organismo eficaz, responsable y eficiente.

Figura 4.1: Presupuesto básico, por resultado de gestión



101. La distribución del presupuesto básico entre los resultados de gestión, que se presenta en la figura 4.1, refleja la asignación estratégica de los recursos por parte del PMA a las distintas funciones y capacidades que se requieren para lograr los resultados previstos y mantener una ejecución eficaz.

102. El *resultado de gestión 1,* "Orientación y gestión estratégicas", representa el 17 % del presupuesto básico y constituye el fundamento del liderazgo estratégico del PMA, la gestión institucional y la toma de decisiones basada en los resultados. Garantiza que el Programa mantenga la orientación adecuada, continúe rindiendo cuentas y siga siendo capaz de llevar a cabo una acción humanitaria basada en principios acorde con las prioridades institucionales. La disminución de 2,1 puntos porcentuales de la parte del presupuesto básico correspondiente a este resultado de gestión, en comparación con 2026, se debe principalmente a una reducción de aproximadamente 3,7 millones de dólares en las actividades financiadas con cargo a iniciativas institucionales de importancia fundamental. Esa disminución también refleja la redefinición estratégica de las prioridades de la financiación con cargo al presupuesto AAP llevada a cabo por varias direcciones del Departamento de Operaciones relativas a los Programas y del Departamento de Asociaciones e Innovación, así como la priorización de los resultados de gestión 2 y 3 por parte de la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión. A raíz de todo ello, las asignaciones con cargo al presupuesto AAP correspondientes al resultado de gestión 1 disminuyeron en cerca de 3,7 millones de dólares. Este cambio es acorde con las prioridades institucionales del PMA para 2027, en las que se hace un mayor hincapié en el fortalecimiento de las operaciones y las asociaciones.

103. En consonancia con años anteriores, la mayor parte del presupuesto básico se asigna al *resultado de gestión 2,* "Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos", que representa el 52,4 % del total. Este extremo refleja la importancia capital que revisten los sistemas operacionales, la infraestructura y los servicios de apoyo que permiten al PMA prestar asistencia de manera eficiente, rindiendo cuentas y a la escala apropiada. Con esa asignación se respaldan las capacidades básicas en materia de coordinación de emergencias, comprendida la dirección de los módulos mundiales de acción agrupada, y los mecanismos de intervención rápida, así como los servicios relacionados con la cadena de suministro que garantizan un movimiento de mercancías oportuno, eficaz en función de los costos y coordinado en apoyo de las operaciones humanitarias. El ligero aumento de 0,3 puntos porcentuales de la parte del presupuesto básico asignada a este resultado de gestión puede atribuirse a la financiación adicional de 12,3 millones de dólares para iniciativas institucionales de importancia fundamental destinada a esta esfera, lo que ha dado lugar a un pequeño incremento del porcentaje total que ese resultado de gestión representa en el presupuesto básico.

104. El *resultado de gestión 3,* "Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces", representa el 24,4 % del presupuesto básico, lo que pone de relieve la importancia estratégica de posicionar al PMA como una voz creíble e influyente en relación con el hambre y la seguridad alimentaria. Esta asignación de fondos apoya la capacidad del Programa para obtener la colaboración de los asociados, comunicar los resultados obtenidos y movilizar los recursos necesarios para cumplir su mandato en un entorno de financiación cada vez más complejo. La parte del presupuesto básico asignada al resultado de gestión 3 aumentó en 2,3 puntos porcentuales respecto de 2026, debido principalmente a un incremento de las asignaciones con cargo a la Cuenta especial para donativos de particulares.

105. El *resultado de gestión 4*, "Gobernanza sólida y supervisión independiente", representa el 6,2 % del presupuesto básico, lo que refleja el empeño constante del PMA por garantizar la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas. Con esa asignación de fondos se respaldan las funciones de gobernanza y supervisión independiente necesarias para garantizar las realizaciones institucionales, gestionar los riesgos y mantener la confianza entre las partes interesadas. Aunque el porcentaje de la financiación asignada a este resultado de gestión con cargo al presupuesto AAP se mantiene estable, situándose en el 10 % del total de los recursos del presupuesto AAP tanto en 2026 como en 2027, disminuye

en aproximadamente 0,5 puntos porcentuales como proporción del presupuesto básico global. Esta disminución se debe a que el presupuesto AAP sigue siendo la principal fuente de financiación para las funciones relacionadas con este resultado de gestión, mientras que el presupuesto básico global aumenta a raíz de los incrementos registrados en los fondos procedentes de otras fuentes de financiación, como ya se ha señalado.

4.3 Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

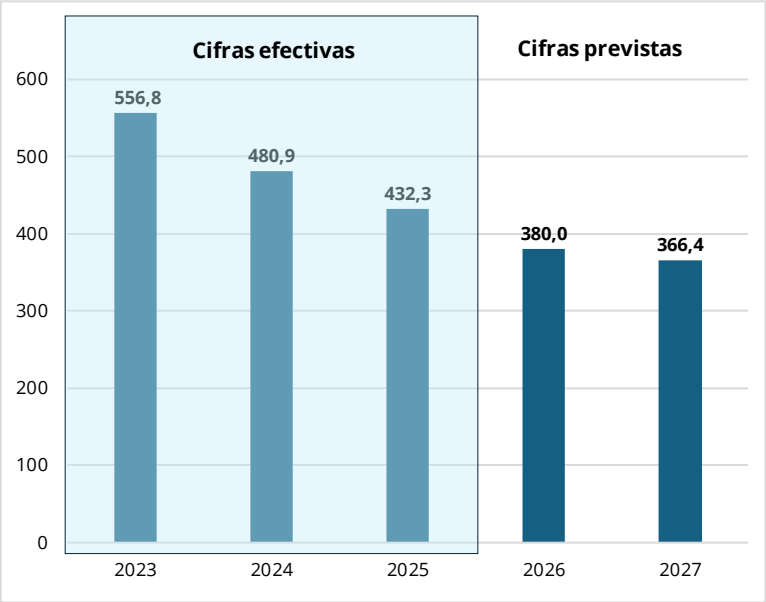
106. El presupuesto AAP propuesto para 2027 asciende a 366,4 millones de dólares, es decir, 13,6 millones de dólares menos que en 2026 y 65,9 millones de dólares menos que los gastos efectivos con cargo al presupuesto AAP en 2025. Las disminuciones reflejan una priorización estratégica que salvaguarda la prestación de servicios en primera línea y concentra los recursos allí donde pueden tener el mayor impacto operacional.

107. El presupuesto AAP se financia mediante la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones del PMA, que la Junta aprueba cada año. Para 2027, la Secretaría propone mantener la tasa de recuperación de los CAI en el 6,5 %, salvo excepciones concretas en las que se aplicará una tasa reducida del 4 % siempre que se cumplan las condiciones aprobadas previamente por la Junta. Con arreglo a esta propuesta, está previsto que los ingresos en concepto de recuperación de los CAI asciendan a 366,4 millones de dólares.

108. En 2026, el PMA retiró 15 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (la reserva del Programa establecida para registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP) con miras a subsanar el déficit de financiación y sufragar el presupuesto AAP propuesto, que ascendía a un total de 380 millones de dólares. Para 2027, el enfoque adoptado entraña nuevos ajustes destinados a apoyar las operaciones con los recursos disponibles, manteniéndose reservas solo para aquellas inversiones estratégicas que sean esenciales.

109. El presupuesto AAP se ha reducido progresivamente en función del descenso de la actividad operacional, tal como se muestra en la figura 4.2. La reducción se ha efectuado cuidadosamente para garantizar el apoyo continuado a las operaciones, cumplir las responsabilidades de gobernanza y supervisión, y velar por que el PMA trabaje dentro de los límites de su apetito de riesgo.

Figura 4.2: Evolución del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, 2023-2027 *(millones de dólares)*



110. Habida cuenta de las perspectivas de financiación a nivel mundial, y aprovechando los esfuerzos de años anteriores para estabilizar el presupuesto institucional en un nivel idóneo sin dejar de operar con los medios disponibles, en el proceso de planificación para 2027 se propuso contar con un presupuesto AAP equilibrado de 366,4 millones de dólares. El presupuesto propuesto representa un resultado equilibrado que protege la prestación de servicios en primera línea, mantiene las funciones institucionales esenciales y respalda el fortalecimiento constante, por parte del PMA, de la ejecución y el impacto a nivel de los países. Con el fin de lograr estos objetivos, el Programa, en lugar de aplicar reducciones uniformes a nivel de todo el organismo, adoptó un enfoque estratégico de establecimiento de prioridades que canaliza los recursos disponibles hacia aquellas actividades que generan el mayor impacto operacional e institucional.

111. A fin de lograr el presupuesto AAP equilibrado propuesto se han necesitado soluciones de compromiso y una reagrupación adicional de servicios que garantice la ejecución de las operaciones. Por consiguiente, sus efectos no son uniformes en todo el organismo y las reducciones varían en función de las necesidades institucionales, las oportunidades de lograr una mayor eficiencia y el grado en que las actividades pueden simplificarse o centralizarse. Las mayores reducciones se han efectuado en el Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, con una disminución del 7,4 % respecto de 2026. Con objeto de ajustarse al menor nivel del presupuesto AAP, el Departamento está agrupando las funciones de apoyo internas que previamente se encontraban repartidas entre sus direcciones, lo que permitirá una prestación de servicios más normalizada y simplificada y mayores economías de escala. El presupuesto AAP del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones se reduce en un 6,5 %, lo que refleja los aumentos de eficiencia logrados gracias a una mayor dependencia del apoyo centralizado prestado por las direcciones desde la Sede del PMA en Roma a las oficinas de los directores regionales, especialmente en ámbitos como las actividades llevadas a cabo a través de las asociaciones con el sector privado. La asignación presupuestaria para el Departamento de Asociaciones e Innovación se reduce en un 3,7 %, mientras que la asignación para las oficinas del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete disminuye en un 2 %. Se ofrece más información detallada, por dependencia orgánica, en el apartado sobre el presupuesto AAP.

Facultad delegada en el Director Ejecutivo para introducir cambios en el presupuesto AAP

112. Con el fin de agilizar la adaptación del apoyo indirecto al aumento o la disminución de los niveles operacionales y promover al mismo tiempo la disciplina fiscal, los planes de gestión anteriores incluían una decisión por la que se autorizaba al Director Ejecutivo a introducir cambios en el presupuesto AAP dentro de determinados parámetros.

113. En caso de producirse un aumento de las previsiones de contribución y de los ingresos en concepto de recuperación de los CAI, el Director Ejecutivo puede ajustar el presupuesto AAP en una proporción que no supere el 2 % del incremento previsto. Si las previsiones de contribución y los ingresos en concepto de CAI son inferiores a lo previsto, el Director Ejecutivo está facultado para reducir la consignación para el presupuesto AAP en una proporción de hasta el 10 % mediante la aplicación de medidas de ahorro de costos, cuando ello sea posible.

Presupuesto AAP por sector de consignación

114. En el cuadro 4.2 se ofrece un panorama del presupuesto AAP propuesto por sector de consignación o resultado de gestión. Se solicita a la Junta que apruebe el presupuesto AAP a nivel de sector de consignación.

CUADRO 4.2: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIÓN O RESULTADO DE GESTIÓN, 2026 Y 2027				
Sectores de consignación del presupuesto AAP/ resultados de gestión	**2027** ***(millones de dólares)***	**2026** ***(millones de dólares)***	**Variación**	
			(millones de dólares)	***(%)***
1. Orientación y gestión estratégicas	90,8	94,5	(3,7)	(4)
2. Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos	170,2	176,9	(6,7)	(4)
3. Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces	69,1	71,3	(2,2)	(3)
4. Gobernanza sólida y supervisión independiente	36,3	37,3	(1,0)	(3)
Total	**366,4**	**380,0**	**(13,6)**	**(4)**

115. El *sector de consignación 1*, "Orientación y gestión estratégicas", representa el 25 % del presupuesto AAP, lo que refleja la inversión continua del PMA en las esferas del liderazgo, la supervisión y la rendición de cuentas institucionales. Esta asignación de fondos apoya la orientación estratégica y la coordinación operacional que refuerzan la excelencia de los programas, la coordinación y el seguimiento de la aplicación del Plan Estratégico, así como la integración sistemática de las iniciativas de gestión del proceso de cambio. Contribuye asimismo a mejorar la supervisión de la gestión, la gobernanza financiera y la presentación de información financiera, la gobernanza digital y el ofrecimiento de garantías, y la transformación en curso de los procesos de gestión financiera. Además, la financiación apoya una gestión global de riesgos, unos controles internos y unos procesos de ofrecimiento de garantías más rigurosos que promuevan las normas éticas y su cumplimiento, posibiliten la participación en los procesos de gobernanza y aprovechen la innovación y los enfoques basados en la IA para mejorar el análisis de los riesgos, la toma de decisiones y la resiliencia institucional.

116. El *sector de consignación 2*, "Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos", representa casi la mitad (46 %) del presupuesto AAP y apoya la eficiencia operacional del PMA y la ejecución de los programas en las operaciones sobre el terreno. Con esta asignación de fondos se financian el análisis de la seguridad alimentaria, la preparación y respuesta ante emergencias, y la toma de decisiones basada en datos empíricos que orienta el diseño, la selección de beneficiarios y la realización de los programas. También se emplea para fortalecer la planificación y la ejecución de los programas, así como la gestión de las realizaciones (entre otras cosas, mediante el apoyo a los programas de nutrición, comidas escolares, protección social y fomento de la resiliencia climática), al tiempo que se ayuda a mejorar la calidad de los programas y la rendición de cuentas en las oficinas en los países. Las inversiones en los servicios relacionados con la cadena de suministro redundan en una mejora de la capacidad de intervención inmediata por medio del apoyo logístico y los mecanismos relacionados con las compras, el transporte y el ofrecimiento de garantías que respaldan la prestación de asistencia de manera oportuna y eficaz. Esa financiación contribuye asimismo a la gestión de la fuerza de trabajo, el bienestar del personal y el deber de cuidado para con este a través de servicios médicos, de gestión del talento y de solución de conflictos. Con esos fondos se refuerzan las operaciones digitales mediante el uso de servicios de tecnología fiables, la ciberseguridad, la protección de datos y la aplicación de soluciones digitales que faciliten la ejecución de los programas y la continuidad de las operaciones en todo el organismo. El sector de

consignación también abarca los servicios administrativos, financieros y relacionados con las instalaciones que sustentan las operaciones institucionales eficientes y constituyen la base para una prestación de servicios eficaz y responsable en todo el PMA.

117. El *sector de consignación 3*, "Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces", representa el 19 % del presupuesto AAP y refleja la importancia de lograr una financiación diversificada, la participación de las partes interesadas y el posicionamiento del PMA a escala mundial, regional y nacional. Esta asignación de fondos refuerza la proyección pública, la credibilidad y el liderazgo del Programa en materia de seguridad alimentaria a través de la labor de comunicación estratégica, la gestión de la reputación, la visibilidad de los donantes, la promoción y la comunicación interna. También apoya la colaboración con los donantes gubernamentales, las IFI, los países donde se ejecutan programas y los asociados multilaterales, y tiene como objetivo preservar, diversificar e incrementar las contribuciones del sector público mediante la fidelización de los donantes, el diálogo sobre políticas y la movilización selectiva de recursos. En paralelo, contribuye a ampliar las asociaciones con empresas, fundaciones, ONG, filántropos y donantes particulares a fin de generar una financiación procedente del sector privado que sea sostenible y diversificada. Esos recursos también se utilizan para apoyar la colaboración de alto nivel con las partes interesadas clave de los Gobiernos, a fin de mantener las principales relaciones que el PMA ha establecido con donantes y fortalecer la influencia del Programa en los procesos de reforma de las Naciones Unidas, los debates multilaterales sobre políticas y las plataformas interinstitucionales. Además, esa financiación permite realizar actividades de representación regional, diplomacia humanitaria, desarrollo de las asociaciones y movilización de fondos que ayudan a las oficinas en los países a obtener recursos, reforzar su colaboración con las partes interesadas y promover los objetivos operacionales.

118. El *sector de consignación 4*, "Gobernanza sólida y supervisión independiente", representa el 10 % del presupuesto AAP y refleja el compromiso del PMA con la transparencia, la rendición de cuentas, la gobernanza eficaz y el ofrecimiento independiente de garantías. Esta asignación de fondos respalda los servicios de auditoría independiente, investigación, inspección y asesoramiento que refuerzan la gobernanza, la gestión de riesgos, los controles internos, la rendición de cuentas y la integridad institucional en las operaciones del PMA. También se financia con dichos fondos la realización de evaluaciones independientes, creíbles y de gran calidad que orientan la toma de decisiones estratégicas, mejoran la rendición de cuentas, promueven el aprendizaje y la elaboración de programas basados en datos empíricos, además de contribuir al desarrollo de la capacidad de evaluación en la Sede mundial y en las oficinas en los países. Esa asignación de fondos apoya igualmente las funciones de gobernanza de la Junta mediante la prestación de asesoramiento sobre la gobernanza, la documentación de la Junta y la coordinación con los órganos de supervisión. En conjunto, estas inversiones garantizan la gobernanza, el ofrecimiento de garantías y la disponibilidad de los datos empíricos derivados de las evaluaciones que se necesitan para facilitar la toma de decisiones bien fundamentadas, la rendición de cuentas institucional y la administración eficaz de los recursos y las operaciones del PMA.

Figura 4.3: Estructura orgánica del PMA

Estructura orgánica de la Secretaría y reorganización interna

119. Como puede apreciarse en la figura 4.3, la estructura orgánica del PMA, encabezada por el Director Ejecutivo, se divide en las siguientes esferas interrelacionadas: el Departamento del Entorno laboral y la Gestión, el Departamento de Operaciones relativas a los Programas y el Departamento de Asociaciones e Innovación; las oficinas en los países y las oficinas de los directores regionales, que dependen del Director Ejecutivo Adjunto, y la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones, la Oficina del Jefe de Gabinete, la Oficina del Jefe de Finanzas y la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, que dependen del Director Ejecutivo.

120. Esta configuración se basa en la estructura institucional de dos niveles implantada en mayo de 2025 y constituye la estructura orgánica del PMA en mayo de 2026.

121. Desde que se reestructuró la Sede mundial del PMA en 2025 —integrando la Sede y los seis despachos regionales en una Sede mundial única, con una oficina central en Roma y cinco oficinas regionales—, el Programa ha reducido la duplicación a través de la reagrupación estructural y la utilización de equipos integrados y recursos compartidos o mancomunados, lo que ha fomentado el uso eficiente de los recursos y garantizado que se ponga el énfasis en la prestación de apoyo a las operaciones.

122. A comienzos de 2025, la fuerza de trabajo del PMA en todo el mundo ascendía a poco más de 22.000 empleados y en junio de 2026 había disminuido hasta situarse apenas por encima de los 18.500 empleados. Los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP registraron una disminución especialmente acusada a raíz de la suspensión de las contrataciones y las medidas adoptadas desde 2023 con objeto de ajustar los niveles de dotación de personal a los fondos disponibles. En conjunto, los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP se redujeron en un 42 % respecto del número previsto en el Plan de Gestión original 2024-2026 y en un 27 % desde 2025.

123. Esa disminución del gasto refleja la menor cuantía del presupuesto AAP anual aprobado y la transición hacia una Sede mundial más ligera. En comparación con los gastos efectuados con cargo al presupuesto AAP en 2025, el presupuesto propuesto para 2027 es inferior en 65,9 millones de dólares. La mayor disminución corresponde a los costos de personal, que se han reducido en 41,8 millones de dólares, seguida de disminuciones por valor de 10,6 millones de dólares en los costos de servicios prestados a organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a esos mismos organismos, 7,8 millones de dólares en servicios comerciales de consultoría, 5,8 millones de dólares en consultorías y asistencia temporal y 5,2 millones de dólares en servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

Presupuesto AAP por dependencia orgánica

124. En el cuadro 4.3 se compara el presupuesto AAP propuesto para 2027, que asciende a 366,4 millones de dólares, desglosado por dependencia orgánica, con el presupuesto AAP para 2026. En consonancia con las orientaciones del Equipo Directivo, los recursos se han asignado prioritariamente a las funciones esenciales que mantienen la prestación de servicios en primera línea y la eficacia institucional, reflejo de una redefinición deliberada de las prioridades y no tanto de reducciones generalizadas. Las tres dependencias orgánicas con los mayores presupuestos AAP en 2027 son el Departamento de Operaciones relativas a los Programas, el Departamento del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete y el Departamento del Entorno Laboral y la Gestión.

CUADRO 4.3: PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, 2026 Y 2027				
Departamento	**2027**		**2026**	
	(millones de dólares)	***(% del total)***	***(millones de dólares)***	***(% del total)***
Oficinas en los países	53.1	14	55,2	14
Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete	76,4	21	77,9	20
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones*	27,4	8	29,3	8
Operaciones relativas a los Programas	77,1	21	76,4	20
Asociaciones e Innovación	31,4	9	32,6	9
Entorno Laboral y Gestión	69,9	19	75,5	20
Consignaciones centralizadas	31,1	8	33,1	9
Total	**366,4**	**100**	**380,0**	**100**

* Incluidas las oficinas de los directores regionales.

Oficinas en los países

125. Con el presupuesto AAP destinado a las oficinas en los países se sufragan los costos que no pueden atribuirse directamente a las operaciones. Para 2027, el presupuesto AAP para las oficinas en los países comprende 53,1 millones de dólares dedicados a hacer frente al costo de la estructura mínima de las oficinas: las asignaciones varían en función del tamaño de la oficina y abarcan los costos de un director en el país, un auxiliar de contratación nacional, un conductor y los gastos básicos de funcionamiento de las oficinas. Se estima que los gastos básicos de funcionamiento de las oficinas ascienden de media a unos 200.000 dólares por oficina al año, sufragándose con cargo al presupuesto AAP el 100 % de los costos de las oficinas en los países que sean pequeñas, el 70 % en el caso de las oficinas de tamaño mediano y el 50 % cuando se trate de oficinas grandes.

126. La reducción de un 3,8 % del presupuesto AAP destinado a las oficinas en los países refleja la transición del PMA a la condición de organismo no residente en Eritrea, la República de Moldova, la República Popular Democrática de Corea y Túnez, así como un cierto grado de reclasificación de la categoría profesional de los puestos de director en el país. El PMA seguirá tratando de conseguir el máximo impacto con los recursos disponibles a nivel mundial, garantizando para ello el nivel adecuado de presencia en los países con un nivel de inversión razonable, lo que permitirá prestar asistencia destinada a salvar vidas y ofrecer soluciones a más largo plazo al problema del hambre a las personas vulnerables a las que atiende.

Departamento del Director Ejecutivo y el Jefe de Gabinete

127. En 2027, las oficinas del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete seguirán desempeñando tareas directivas y de gobernanza, además de promover la coherencia institucional ante la escasez de recursos de un entorno de financiación caracterizado por la inestabilidad. Ambas oficinas fomentarán conjuntamente la resiliencia institucional, la rendición de cuentas y una toma de decisiones eficaz, garantizando así que el PMA continúe siendo ágil, siga actuando con arreglo a principios y se mantenga en condiciones de cumplir su cometido.

128. Al tiempo que mejoran la eficiencia y la eficacia en función de los costos, ambas oficinas darán prioridad a la financiación destinada a preservar los servicios esenciales ofrecidos por las oficinas del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete, las oficinas independientes, la

Oficina de Servicios Jurídicos, la Dirección del Jefe de Finanzas, la Oficina Global de Privacidad y la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión. También velarán por las principales funciones de rendición de cuentas, supervisión y coordinación estratégica necesarias para que el PMA pueda cumplir su mandato en un entorno operacional y de financiación cada vez más complejo.

129. El presupuesto departamental proporciona financiación suficiente para las oficinas independientes, lo que indica un enfoque equilibrado respecto del "modelo de las tres líneas de defensa" del PMA[12]. En comparación con 2026, los presupuestos de la Oficina del Inspector General y la Oficina de Evaluación disminuyen en entre un 3,1 % y un 3,5 %. La primera tiene previsto aplicar medidas de contención de costos concebidas para reforzar el impacto, la eficacia y el uso óptimo de los recursos, mientras que la segunda ha confirmado que se encuentra en condiciones de mantener su plan de trabajo de evaluación de 2027.

130. La Oficina del Jefe de Gabinete seguirá contribuyendo a una dirección ejecutiva eficaz mediante la prestación de apoyo estratégico, operacional y administrativo al Director Ejecutivo. Optimizará en mayor medida la prestación de servicios por medio de un establecimiento de prioridades riguroso, guiándose para ello por las prioridades estratégicas y las consideraciones relativas a los riesgos, de forma que se reduzcan al mínimo las interrupciones, se mantengan la calidad y la rendición de cuentas, y se apoyen el liderazgo del PMA y el cumplimiento de su misión.

Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones

131. El Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones seguirá armonizando la estrategia mundial, la gobernanza, el presupuesto, las capacidades operacionales y la capacidad habilitadora del PMA en apoyo de la ejecución de los programas en los países. Las direcciones y las oficinas darán prioridad al posicionamiento mundial del PMA, la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, el flujo bidireccional de información, las obligaciones claramente definidas en materia de rendición de cuentas, y la gestión de los riesgos compartida entre la Sede y las oficinas en los países en un entorno operacional cada vez más complejo. El Departamento también reforzará la coordinación interdepartamental e interfuncional para conseguir que las prioridades institucionales, los recursos y el apoyo operacional se vinculen eficazmente con las necesidades de las oficinas en los países.

132. Las oficinas de los directores regionales seguirán desempeñando un papel fundamental en la promoción de la coherencia y la uniformidad entre la estrategia mundial y la ejecución en los países. Sus prioridades incluirán el posicionamiento a nivel regional, la toma de decisiones fundamentadas, el flujo eficaz de información, las obligaciones claramente definidas en materia de rendición de cuentas, y la gestión compartida de los riesgos con los directores en los países, velando al mismo tiempo por la prestación de apoyo coordinado en relación con las prioridades específicas de cada región. Esta función será decisiva para mantener la armonización en todo el PMA y prestar apoyo a las oficinas en los países en la ejecución de los programas.

133. Con objeto de hacer frente a las limitaciones financieras, el Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones seguirá optimizando los recursos y simplificando los procesos por medio, entre otras cosas, del uso de la IA y la tecnología. Un examen continuo del Departamento evaluará las necesidades futuras y prestará apoyo permanente

[12] El modelo de las tres líneas de defensa es un sistema de gestión de riesgos y gobernanza basado en las "tres líneas de defensa", a saber, la gestión operacional, la gestión de riesgos y el cumplimiento, y la auditoría interna. Para mayor información, sírvase consultar el "Marco de rendición de cuentas y supervisión del PMA".

para la labor de racionalización, a fin de mejorar la eficiencia y la forma en que el PMA trabaja.

Departamento de Operaciones relativas a los Programas

134. En consonancia con la prioridad del PMA de salvaguardar la prestación de servicios en primera línea y el apoyo a las oficinas en los países, y en reconocimiento de las reducciones aplicadas por el Departamento de Operaciones relativas a los Programas como parte del proceso de reestructuración de 2026, el Departamento ha quedado a salvo de nuevos recortes presupuestarios en 2027. De hecho, el presupuesto es ligeramente superior al de 2026 como consecuencia de los incrementos debidos a la inflación previstos en los parámetros de costos institucionales del PMA correspondientes a 2027, lo que reducirá el poder adquisitivo de los recursos disponibles y, con ello, la capacidad general del Departamento.

135. El Departamento de Operaciones relativas a los Programas continuará promoviendo la excelencia operacional mediante el ofrecimiento de orientaciones estratégicas, análisis de datos, apoyo interfuncional, herramientas y garantías de calidad que promuevan la ejecución de programas eficaces, eficientes e innovadores en beneficio de las personas más vulnerables, reforzando al mismo tiempo la resiliencia y los sistemas nacionales cuando resulte apropiado.

136. En consonancia con el Plan Estratégico del PMA 2026–2029, el Departamento de Operaciones relativas a los Programas dará prioridad a aquellas iniciativas que puedan tener un gran impacto en relación con el mandato básico y las ventajas comparativas del Programa. El Departamento contribuirá a cumplir el compromiso del PMA de lograr una ejecución eficiente y de gran calidad en un entorno operacional y de movilización de recursos en constante evolución mediante la priorización de programas ampliables y de gran impacto basados en sistemas innovadores, normas operacionales sólidas y asociaciones estratégicas. El Departamento también intensificará la colaboración interdepartamental por medio de la armonización de las políticas, las funciones y los recursos en toda la Sede mundial y las oficinas en los países, al tiempo que mejorará la coordinación, integrando las distintas formas de trabajar y compartir información, a fin de garantizar que el apoyo prestado sobre el terreno sea coherente, oportuno y responda a las necesidades operacionales.

137. El Departamento de Operaciones relativas a los Programas se centrará en la consolidación de los cambios estructurales introducidos en 2026, velando por la estabilidad de las operaciones y la claridad de las obligaciones en materia de rendición de cuentas en el marco del modelo de Sede mundial única. Contribuirá a la aplicación del programa de reforma de la Iniciativa ONU80 mediante el aprovechamiento de la función directiva del PMA en la iniciativa de gestión integrada de las cadenas de suministro y en el ámbito de los servicios comunes, de manera que se consigan aumentos de eficiencia en todos los organismos de las Naciones Unidas. En un entorno operacional limitado, el Departamento hará hincapié en la administración responsable de los recursos, la estabilidad operacional y la definición clara de las prioridades, garantizando de ese modo que el PMA continúe logrando el máximo impacto y manteniendo al mismo tiempo la calidad y la eficacia del apoyo que presta a las oficinas en los países.

Departamento de Asociaciones e Innovación

138. Las asociaciones y la movilización de recursos revisten una importancia fundamental para la capacidad del PMA de aplicar su Plan Estratégico y cumplir su cometido de lograr un mundo sin hambre y sin inseguridad alimentaria. En 2027, el Departamento de Asociaciones e Innovación hará hincapié especialmente en preservar las relaciones con los asociados que actualmente aportan recursos, aumentando la financiación flexible y diversificando y

ampliando la base de asociaciones del Programa gracias a nuevas oportunidades, en particular, la colaboración con múltiples partes interesadas y las iniciativas innovadoras.

139. Con el fin de mantener la agilidad y la capacidad de intervención en un entorno de financiación dinámico, el Departamento de Asociaciones e Innovación está adaptando su estructura y su modelo operativo. Esa labor de adaptación comprende, entre otras cosas, la racionalización de los equipos, la armonización de la jerarquía de rendición de cuentas, la optimización del despliegue de personal y la reagrupación de los servicios compartidos del Departamento. Estas medidas se han concebido para alcanzar la máxima eficiencia, reducir los costos operacionales y fortalecer la capacidad del Departamento de prestar un apoyo oportuno y de gran calidad a las oficinas en los países y a los asociados en todo el PMA.

140. Gracias a un modelo operativo más eficiente y focalizado, el Departamento de Asociaciones e Innovación reforzará la capacidad del PMA para diversificar las asociaciones, movilizar recursos eficazmente y mantener una colaboración estrecha con los asociados. La labor del Departamento seguirá centrándose en la movilización de recursos sostenible, la colaboración y el posicionamiento del PMA para responder a las necesidades operacionales en un entorno de financiación limitado y cambiante.

Departamento del Entorno Laboral y la Gestión

141. El presupuesto AAP del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión para 2027 se ha reducido en un 7,4 % en comparación con 2026, lo que contribuye considerablemente al ahorro de costos en el PMA y a la reorientación de los recursos hacia las máximas prioridades del Programa. El Departamento hace posible que el Programa preste asistencia a la escala adecuada mediante el mantenimiento de una activa fuerza de trabajo y la prestación de servicios de apoyo eficientes, sostenibles y centrados en las personas. El Departamento, basándose en los valores y el deber de cuidado del PMA, promoverá un entorno laboral seguro, inclusivo, respetuoso y saludable, reforzando al mismo tiempo las realizaciones institucionales, la resiliencia de la fuerza de trabajo y la innovación a través de la comunidad mundial del Programa. Su labor seguirá centrándose en las necesidades de las oficinas en los países y en el fortalecimiento de la capacidad del PMA para operar eficazmente como una organización humanitaria mundial.

142. Las prioridades del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión incluirán las operaciones facilitadas por medio de la tecnología y la IA que refuercen la capacidad de las oficinas en los países a través de servicios modernizados y eficientes, la simplificación y la agrupación de las iniciativas, y la institucionalización de la gestión del proceso de cambio como una capacidad básica del organismo. Perfeccionará los marcos de planificación y contratación de la fuerza de trabajo con objeto de satisfacer mejor las necesidades de las oficinas en los países y ajustar la dotación de personal a las prioridades del organismo. Los servicios de apoyo facilitarán la ejecución del Plan Estratégico 2026-2029 del PMA, a la vez que se aplicará el marco relativo al deber de cuidado para promover la inclusión y proteger a los empleados en todos los entornos operacionales mediante la prestación de apoyo integrado y sostenible.

143. En un contexto caracterizado por la escasez de recursos, el Departamento del Entorno Laboral y la Gestión optimizará los recursos financieros, humanos y técnicos mediante el establecimiento riguroso de prioridades, la transparencia, los principios de uso óptimo de los recursos, y la centralización de las funciones administrativas a nivel departamental. A fin de preservar las funciones esenciales, se efectuará una distinción entre servicios básicos (incluidos la gestión de los riesgos de seguridad, la conectividad digital, la continuidad del servicio, las instalaciones y el apoyo básico recibido de la Sede) y las actividades discrecionales o las que promueven grandes transformaciones. Se intentará aplicar modelos de prestación de servicios ágiles basados en la tecnología digital con el fin

de reducir la duplicación, racionalizar los sistemas, optimizar las carteras de servicios e integrar las prácticas eficientes en términos ambientales y energéticos. La asignación de recursos se basará en los datos sobre las realizaciones, la demanda operacional y las consideraciones relativas a la relación costo-beneficio, gestionándose con transparencia las soluciones de compromiso para preservar la capacidad básica en materia de seguridad, sistemas digitales y deber de cuidado, sin dejar de apoyar el cometido del PMA de salvar vidas.

Consignaciones centralizadas

144. Los costos de cumplir las obligaciones reglamentarias —en particular, los compromisos de financiación del PMA de actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas— y otras actividades gestionadas a nivel central se sufragan con cargo a las consignaciones centralizadas. La asignación total de fondos para las consignaciones centralizadas se ha reducido en un 6 % en comparación con 2026. Esta disminución se ha conseguido suspendiendo algunas consignaciones centralizadas y reduciendo aún más los montos asignados a otras.

145. El PMA logró reducir en un 10 % las actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas, y en un 5 % su propia contribución al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. Las asignaciones presupuestarias para sufragar los seguros institucionales y los gastos por servicios jurídicos aumentaron en 0,75 millones de dólares.

146. En el anexo II figura una lista completa de las consignaciones centralizadas de 2027 en comparación con el plan presupuestario de 2026.

Presupuesto AAP por objeto de gasto

CUADRO 4.4: PRESUPUESTO AAP POR OBJETO DE GASTO, 2026 Y 2027

Categoría de costos	**2027** ***(millones de dólares)***	**2026** ***(millones de dólares)***	**Variación**	
			(millones de dólares)	***(%)***
Empleados*	263,7	269,9	(6,2)	(2)
Otros empleados**	26,4	28,0	(1,6)	(6)
Costos no relacionados con los empleados	76,3	82,1	(5,8)	(7)
Total	**366,4**	**380,0**	**(13,6)**	**(4)**

* Los costos relacionados con los empleados comprenden los costos relativos al personal internacional de categoría profesional, el personal internacional de categoría profesional con contratos de breve duración, el personal de servicios generales y los oficiales nacionales que trabajan en la Sede mundial, así como el personal contratado localmente que trabaja en las oficinas en los países.
** La categoría de "Otros empleados" incluye los costos de los consultores y el personal temporal.

147. Como se observa en el cuadro 4.4, los costos relacionados con el personal con contratos de plazo fijo son el principal componente del presupuesto AAP para la dotación de personal. Esta categoría incluye el personal internacional de categoría profesional de la Sede mundial, los directores en los países, el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en las oficinas mundiales, así como el personal de las oficinas regionales y en los países contratado localmente. Los costos relacionados con los empleados están aumentando como porcentaje del presupuesto AAP, pasando del 71 % en 2026 a cerca del 72 % en 2027, mientras que el grueso de la reducción recae en los costos no relacionados con los empleados.

148. La disminución de 6,2 millones de dólares registrada en los costos relacionados con los empleados es el reflejo de una disminución del número de puestos en equivalentes a tiempo completo acorde con la reducción del 4 % del presupuesto AAP, pero también el aumento de los costos por empleado. Los costos estándar de los puestos de personal previstos para 2027 utilizados para elaborar el presupuesto relativo al personal internacional de categoría profesional y el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en la mayoría de las oficinas mundiales se basan en las cifras efectivas registradas en 2025, ajustadas en función de la inflación y los efectos de un tipo de cambio más débil del dólar estadounidense, y considerando las estimaciones actuariales de los costos en concepto de separación del servicio. También incluyen los gastos devengados en concepto de costos de seguridad, costos relacionados con el bienestar del personal e indemnizaciones al personal por rescisión del nombramiento. A raíz del ajuste de los costos estándar de personal, el presupuesto AAP para 2027 ha aumentado en 4,9 millones de dólares respecto de los costos calculados a partir de las tarifas estándar revisadas aplicables en 2026. Dicho incremento se distribuye entre todos los presupuestos de los departamentos que se resumen en el presente documento.

149. El presupuesto AAP para 2027 correspondiente a la categoría de "Otros empleados" muestra una reducción del 6 % respecto de 2026, mientras que, según las previsiones, los costos no relacionados con los empleados disminuirán un 7 %. Con la finalidad de contener los costos y dar prioridad a los gastos operacionales esenciales, esa reducción es más evidente en los costos relacionados con los viajes y los servicios de empresas de consultoría, con una disminución del 35 % en ambas categorías; en los costos de capacitación, que disminuyeron en un 27 %, y en los costos de los servicios prestados a organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a los mismos organismos, que se redujeron en un 6 %. Se observa un aumento de los costos de los servicios públicos, los servicios de comunicaciones y tecnología de la información, los servicios de seguros y los servicios jurídicos, el arrendamiento de vehículos y los gastos de funcionamiento.

Presupuesto AAP para la dotación de personal

TABLA 4.5: PUESTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2026 Y 2027

Tipos de contrato	2027			2026		
	Oficinas en los países	Sede mundial	Total	Oficinas en los países	Sede mundial	Total
Personal de plazo fijo	**245**	**1 400**	**1 645**	**226**	**1 492**	**1 718**
Personal internacional de categoría profesional	81	746	**827**	75	807	**882**
Personal de servicios generales que trabaja en la Sede mundial		348	**348**	-	359	**359**
Personal de contratación nacional	164	306	**470**	151	326	**477**
Empleados con contratos de corta duración	**30**	**334**	**364**	**50**	**347**	**397**
Personal de categoría profesional y categorías superiores		10	**10**	-	14	**14**
Consultores		261	**261**		243	**243**
Asistencia temporal	30	63	**93**	50	90	**140**
Total	**275**	**1 734**	**2 009**	**276**	**1 839**	**2 115**

150. Para no superar el límite del presupuesto AAP de 366,4 millones de dólares, se prevé que el número total de puestos en equivalentes a tiempo completo financiados con cargo a dicho presupuesto disminuirá en un 5 % con respecto al presupuesto AAP para 2026, en consonancia con la reducción presupuestaria global. El porcentaje de empleados con contratos de plazo fijo está aumentado ligeramente, del 81 % al 82 %, lo que indica una armonización deliberada del presupuesto AAP, con el que se financian actividades básicas recurrentes de apoyo, con el marco de dotación de personal, que otorga prioridad a los contratos de larga duración para los puestos de carácter permanente. La estabilidad en el porcentaje de puestos de plazo fijo pone de relieve el compromiso del PMA de mantener la continuidad institucional y la resiliencia en las operaciones.

151. El porcentaje de contratos de corta duración respecto de los contratos de plazo fijo está disminuyendo ligeramente a raíz de las reducciones globales de personal que han tenido lugar en los últimos años, pero el PMA sigue manteniendo como contratos de corta duración un 18 % de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP. Reviste una importancia fundamental preservar las competencias, la experiencia y los conocimientos institucionales esenciales por medio de empleados con contratos de plazo fijo y mantener, al mismo tiempo, la flexibilidad que se precisa para reducir o incrementar la fuerza de trabajo según sea necesario, de manera que los empleados con contratos de corta duración complementen la capacidad de la fuerza de trabajo con contratos de plazo fijo en virtud de la aportación de conocimientos especializados específicos que son imprescindibles para lograr resultados en beneficio de las personas a las que el PMA presta asistencia.

152. A fin de apoyar una gestión eficaz de la fuerza de trabajo y garantizar que la estructura de esta sea idónea para cumplir su finalidad en el futuro, en particular mediante el uso de contratos de larga y de corta duración, se está actualizando el Marco de dotación de personal del PMA y se prevé aplicarlo en 2027. Con los principios clave de deber de cuidado, flexibilidad, simplificación y armonización, el Marco permitirá racionalizar las modalidades de contratación del PMA, de forma que este pueda cumplir su mandato.

Tasa de recuperación de los CAI

153. La tasa de recuperación de los CAI aplicada por el PMA se calcula de manera que se garantice que el costo de las actividades definidas en el presupuesto AAP pueda financiarse íntegramente con los ingresos procedentes de las contribuciones previstas. Al mismo tiempo, la tasa que se aplique no debe generar un exceso de ingresos que, de lo contrario, podría utilizarse para la ejecución directa de los programas.

154. La tasa estándar de recuperación de los CAI aplicable en 2027 se ha calculado, según puede verse en el cuadro 4.6, con arreglo al método establecido en 2006[13], sin modificar el nivel establecido como objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, ya que, según las previsiones, el saldo superará dicho nivel.

CUADRO 4.6: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI *(%)*	
Nivel de referencia de 2025	6,56
Reducción para tener en cuenta la disminución de los gastos indirectos (de 2025 a 2027)	(1,61)
Incremento para tener en cuenta la disminución de la financiación prevista (de 2025 a 2027)	1,66
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2027	**6,61**

[13] PMA. 2006. "Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

155. Partiendo del supuesto de unas previsiones globales de contribución para 2027 de 6.300 millones de dólares y una tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % —salvo en casos excepcionales aprobados por la Junta Ejecutiva en los que se aplicará una tasa del 4 % —, en 2027 los ingresos en concepto de recuperación de los CAI ascenderán a 366,4 millones de dólares.

156. Aunque la tasa de recuperación de los CAI calculada para 2027 es mayor que la tasa estándar del 6,5 %, no se solicita un aumento de la tasa de recuperación de los CAI prevista para 2027 porque los CAI previstos se han armonizado con los ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI; no obstante, tal vez sea necesario revisar la tasa de recuperación de los CAI en el futuro.

4.4 Reservas y saldos de los fondos

Sinopsis

157. Según las proyecciones, el 1 de enero de 2027 los saldos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General se situarán en 274,7 millones de dólares y 375,6 millones de dólares, respectivamente. Estas previsiones de los saldos de principios de año superan el nivel objetivo fijado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y el saldo prudente establecido para la parte no asignada del Fondo General. En vista de las previsiones relativas a unos saldos de apertura saneados, la dirección propone utilizar una parte de esas fuentes de financiación para realizar inversiones estratégicas que preserven la continuidad operacional, refuercen la sostenibilidad futura o generen beneficios cuantificables para el PMA.

Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

CUADRO 4.7: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP
(millones de dólares)

Saldo presupuestario previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 1 de enero de 2027*	274,7
Ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI (sobre la base de unas previsiones globales de contribución de 6.300 millones de dólares)	366,4
Presupuesto AAP propuesto	(366,4)
Usos propuestos	(28,9)
- Fondo para el programa de bienestar	(2,0)
- Iniciativas institucionales de importancia fundamental (plurianuales)	(26,9)
Saldo presupuestario previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 31 de diciembre de 2027	245,8
Nivel objetivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2027)	152,7
Nivel mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2027)	61,1

* El saldo previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 1 de enero de 2027, de 274,7 millones de dólares, se ha calculado según el método contable aplicado al presupuesto. Ese monto corresponde al saldo de cierre de la cuenta AAP consignado en los estados financieros de 2025 (388 millones de dólares), menos unos compromisos presupuestarios de 20,3 millones de dólares, más unos ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI en 2026 de 365 millones de dólares, menos las consignaciones aprobadas en el Plan de Gestión 2026-2028 (78 millones de dólares), y menos el presupuesto AAP aprobado para 2026 (380 millones de dólares).

158. La dirección propone destinar 28,9 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a los fines siguientes: 2 millones de dólares para reponer el Fondo para el programa de bienestar, y 26,9 millones de dólares para iniciativas institucionales de importancia fundamental. De esta última cantidad, 12,5 millones de dólares se destinarán a tres nuevas iniciativas institucionales que se ejecutarán en 2027 y 2028; 14,4 millones de dólares se destinarán a ampliar el alcance de la iniciativa previamente aprobada relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA, y una asignación adicional se destinará a la prórroga de la iniciativa relativa a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

159. La cartera de iniciativas institucionales de importancia fundamental propuesta se centra intencionalmente en esferas que contribuyen a preparar al PMA para el futuro: la reforma de las Naciones Unidas y los servicios comunes; la financiación innovadora y la movilización de recursos; la aplicación de las IPSAS, e iniciativas relacionadas con la IA.

160. Si se tienen en cuenta los usos propuestos, el saldo previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al cierre de 2027 será de 245,8 millones de dólares, como puede verse en el cuadro 4.7. Este monto supera el nivel objetivo de 152,7 millones de dólares, equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

Cuenta especial para el bienestar del personal: 2,0 millones de dólares

161. En reconocimiento de la importancia decisiva que reviste el bienestar del personal por constituir la base del compromiso de los empleados y de la eficacia operacional, en el Plan de Gestión 2026-2028 se incluyó una asignación de 8 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP destinada a la Cuenta especial para el bienestar del personal. El objetivo de esta asignación era apoyar la aplicación de la estrategia de bienestar del personal del PMA (2025-2030) y la prestación oportuna de servicios de bienestar adaptados a los distintos lugares de destino para los equipos del PMA que operan en lugares de destino de alto riesgo y con recursos limitados. Con esta asignación se pretendía mantener, durante un período de cinco años, el suministro de financiación catalizadora a las oficinas en los países para proyectos esenciales de fomento del bienestar e iniciativas relacionadas con el deber de cuidado, con un desembolso medio previsto de entre 1,5 millones y 2,0 millones de dólares anuales en diversos lugares de destino.

162. Sin embargo, el papel de primera línea del PMA en la respuesta a la crisis humanitaria provocada por el brote del ébola causado por el virus Bundibugyo en África Oriental en mayo de 2026 ha obligado a poner en marcha iniciativas extraordinarias de apoyo al bienestar con el fin de proteger al personal y a los asociados del PMA sobre el terreno, lo que ha incrementado drásticamente la demanda de financiación específica. Se consideró que la Cuenta especial para el bienestar del personal podía utilizarse como fuente inmediata de financiación para el rápido despliegue de una serie de iniciativas de protección de la salud y mitigación de riesgos destinadas a la Oficina del PMA en la República Democrática del Congo, con una inversión total estimada de 2 millones de dólares durante los primeros seis meses de la respuesta de emergencia. Este repentino aumento de la demanda y de la utilización de los fondos destinados al bienestar del personal ha reducido drásticamente el saldo de la cuenta, lo que, a su vez, limitará la capacidad del PMA para financiar inversiones en bienestar en otros lugares de destino en los próximos meses. La reposición propuesta de 2 millones de dólares permitirá reponer los recursos de la Cuenta especial para el bienestar del personal hasta alcanzar el nivel objetivo necesario para que la cuenta siga cumpliendo sus objetivos en 2027 y años posteriores.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

163. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental, que están concebidas para tener repercusiones a largo plazo, generarán en el futuro aumentos de eficiencia en función de los costos en todo el PMA. La elaboración de propuestas relativas a iniciativas de este tipo entraña la colaboración entre la Sede mundial y las oficinas en los países para garantizar que los resultados previstos satisfagan las necesidades de las operaciones del PMA sobre el terreno.

164. En 2027 se prevé llevar a cabo siete iniciativas: cuatro que continúan de años anteriores y tres nuevas, como puede verse en el cuadro 4.8. Los presupuestos de las iniciativas que continúan de años anteriores se financiarán con cargo a asignaciones aprobadas anteriormente, con la excepción de una asignación adicional para ampliar el alcance de la iniciativa relativa al plan de transformación digital de las actividades y una asignación para prorrogar el plazo de la iniciativa de aplicación de las IPSAS. La dirección propone destinar 12,5 millones de dólares a financiar las nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental para toda su duración, proporcionando así financiación plurianual fiable con la que asegurar su finalización. A fin de garantizar la rendición de cuentas y una ejecución basada en las realizaciones, las asignaciones presupuestarias para estas iniciativas se efectuarán por fases. Los fondos asignados al segundo año de ejecución se liberarán a condición de que las realizaciones del primer año sean satisfactorias y se hayan alcanzado con éxito los hitos convenidos.

165. A continuación se describen brevemente las nuevas iniciativas y las solicitudes de asignaciones adicionales; las notas conceptuales completas están disponibles en el anexo III. Asimismo, este anexo contiene información detallada sobre la situación financiera actual, los resultados obtenidos y los planes para las iniciativas que continuarán en 2027.

CUADRO 4.8: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL *(millones de dólares)*

Nombre de la iniciativa	Duración	Monto aprobado anteriormente	Nueva solicitud de financiación	Presupuesto total plurianual	Presupuesto de 2027*
Iniciativas institucionales de importancia fundamental que continúan en 2027					
Aplicación de las IPSAS – prórroga de un año	2025-2027	5,1	4,4	9,5	5,2
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	5,1	-	5,1	1,3
Plan de transformación digital de las actividades del PMA**	2026-2028	60,0	10,0	70,0	32,7
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales	2026-2028	10,0	-	10,0	4,8
Total parcial		**80,2**	**14,4**	**94,6**	**44,0**

CUADRO 4.8: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL *(millones de dólares)*					
Nombre de la iniciativa	**Duración**	**Monto aprobado anteriormente**	**Nueva solicitud de financiación**	**Presupuesto total plurianual**	**Presupuesto de 2027***
Nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental					
ONU80: Prestación de servicios, sistemas y datos integrados en todo el sistema de las Naciones Unidas	2027-2028	-	7,2	7,2	5,9
Ampliación de la financiación innovadora para potenciar la labor y el impacto del PMA	2027-2028	-	2,7	2,7	1,4
Mejora de las competencias de los equipos de las oficinas en los países para la aplicación de la estrategia de movilización de recursos	2027-2028	-	2,6	2,6	1,3
Total parcial		**-**	**12,5**	**12,5**	**8,6**
Total		**80,2**	**26,9**	**107,1**	**52,5*** **

* Incluidos el presupuesto aprobado originalmente para 2027, los saldos de cierre estimados a finales de 2026 y las nuevas asignaciones solicitadas, cuando proceda.
** El monto incluye el presupuesto plurianual total de 60 millones de dólares, aprobado por la Junta en el Plan de Gestión 2026-2028, y la nueva asignación solicitada de 10 millones de dólares. No incluye los 20 millones de dólares que se prevé recibir de las contribuciones de los asociados y del Mecanismo de presupuestación de las inversiones.
*** La suma de los presupuestos de las distintas iniciativas que figuran en el cuadro asciende a 52,6 millones de dólares debido al redondeo, pero el presupuesto total de las iniciativas para 2027 es de 52,5 millones de dólares.

Aplicación de las IPSAS – prórroga de un año con una asignación adicional de 4,4 millones de dólares

166. La iniciativa institucional de importancia fundamental del PMA relativa a la aplicación de las IPSAS es de cumplimiento obligatorio. La misma garantiza que se mantenga la conformidad con dichas normas, lo que permite al PMA seguir obteniendo una opinión de auditoría sin reservas y preservar la confianza de las partes interesadas. Ya se han realizado importantes progresos en la aplicación de las normas 43 a 46 de las IPSAS; sin embargo, es necesaria una prórroga hasta 2027 para completar las mejoras restantes del sistema correspondientes a la norma 43, relativa a la contabilidad de los arrendamientos, y para implementar procesos y controles respaldados por el sistema para la norma 47, relativa a los ingresos, y la norma 48, sobre los gastos de transferencia. La revisión del calendario se debe a la actualización del sistema informático de planificación de los recursos institucionales en todo el PMA, que retrasó las labores de desarrollo del sistema previstas para 2026, así como a la necesidad de completar las actividades de aplicación y estabilización, actualizar las políticas y los procedimientos, e impartir capacitación a los equipos pertinentes en 2027. La finalización de esta labor es esencial para que el PMA mantenga el pleno cumplimiento de las IPSAS, preserve su opinión de auditoría sin reservas y conserve la confianza de los donantes y otras partes interesadas.

Plan de transformación digital de las actividades del PMA – asignación adicional de 10 millones de dólares

167. La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al plan de transformación digital de las actividades para 2026-2028, aprobada por la Junta en 2025, pone en práctica la estrategia de tecnología de la información del PMA al plasmar su visión de un organismo plenamente digitalizado y basado en datos en inversiones específicas en plataformas digitales de escala adaptable, análisis de datos y tecnologías operacionales que contribuyen a mejorar la respuesta humanitaria y a avanzar hacia el logro del objetivo del Hambre Cero. El PMA propone ampliar el alcance de la iniciativa con una asignación adicional de 10 millones de dólares para incluir un nuevo producto entregable que permita adoptar de manera responsable la IA a gran escala.

168. En un contexto de presión operacional sin precedentes, marcado por el aumento de la inseguridad alimentaria aguda, la intensificación de las necesidades humanitarias y la disminución de la financiación mundial, las oficinas en los países y los equipos sobre el terreno deben ejecutar programas más complejos con menos recursos, plazos más ajustados y una mayor rendición de cuentas. El PMA tiene una oportunidad estratégica para utilizar las tecnologías emergentes con el fin de ofrecer mejores resultados a los beneficiarios, de forma más rápida y a la escala requerida; no solo mejorando los procesos internos, sino también fortaleciendo los efectos operacionales, la adopción de decisiones y la prestación de asistencia en primera línea. Con este nuevo producto entregable, se dará prioridad a inversiones en IA que puedan ampliarse, en cuatro esferas en las que pueden generar valor para el PMA: la productividad de la fuerza de trabajo; la optimización operacional e institucional; las capacidades operacionales esenciales y la transformación institucional, y los riesgos y el ofrecimiento de garantías. Se dará prioridad a las necesidades de las operaciones sobre el terreno mediante inversiones en elementos habilitadores comunes para la IA, como la tecnología, la gobernanza, la seguridad de la información y la infraestructura y gestión de datos que se necesitan para ampliar de forma rápida y segura los usos de la IA en las operaciones. Además, en el marco de este producto entregable, se invertirá en las capacidades necesarias para ampliar la adopción de la IA, incluida la gestión del cambio que permita a las operaciones adoptar nuevas tecnologías y nuevas modalidades de trabajo.

Iniciativa ONU80: Prestación de servicios, sistemas y datos integrados en todo el sistema de las Naciones Unidas – 7,2 millones de dólares

169. En el entorno operacional actual, cada vez más complejo, la Iniciativa ONU80 del Secretario General y el proceso de reseteo humanitario del Comité Permanente entre Organismos responden a las exigencias de los Estados Miembros y los donantes de que las Naciones Unidas actúen con mayor rapidez y eficiencia y refuercen la rendición de cuentas. Dado el aumento de las necesidades humanitarias y la creciente presión sobre los recursos, resulta cada vez más importante mantener el impulso de estas reformas. El sistema de las Naciones Unidas debe funcionar como un conjunto más coherente e integrado, respaldado por servicios compartidos, sistemas interoperables, mayores capacidades analíticas y una reducción de la duplicación de esfuerzos, con el fin de lograr el máximo impacto con los recursos limitados de que dispone.

170. En su calidad de mayor organismo humanitario de las Naciones Unidas, el PMA desempeña un papel central en el diseño y la aplicación de estas reformas. Además de prestar asistencia a gran escala, el PMA también proporciona servicios comunes esenciales, plataformas operacionales y capacidades técnicas que sirven de apoyo a la comunidad humanitaria en su conjunto. Gracias a su liderazgo en esferas como las cadenas de suministro, la asistencia en efectivo, la garantía de la identidad, los servicios comunes y los análisis humanitarios, el PMA se encuentra en una posición única para convertir los objetivos de las reformas en

capacidades operacionales concretas que beneficien tanto a sus propios programas como al conjunto del sistema de las Naciones Unidas.

171. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental agrupa seis productos entregables que se complementan entre sí y refuerzan las cadenas de suministro integradas, la entrega de efectivo eficiente en función de los costos, la garantía de la identidad, los servicios auxiliares comunes, los servicios comunes y los sistemas interoperables de datos, análisis y rendición de cuentas. En conjunto, estas inversiones permitirán reducir la fragmentación, mejorar la eficiencia, fortalecer la rendición de cuentas y apoyar una acción humanitaria más coordinada, lo que situará al PMA a la vanguardia de los esfuerzos por crear un sistema de las Naciones Unidas más integrado y eficiente y con una mayor rendición de cuentas en el marco de la Iniciativa ONU80.

Ampliación de la financiación innovadora para potenciar la labor y el impacto del PMA – 2,7 millones de dólares

172. Sobre la base de los fundamentos establecidos gracias a las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativas a la preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación y al posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas, esta iniciativa institucionalizará la capacidad del PMA para concebir, estructurar, obtener la aprobación y ejecutar operaciones financieras innovadoras a gran escala. Con esta iniciativa, el PMA pasará de la fase de preparación a la de ejecución, centrándose en los siguientes pilares: la creación de una cartera de operaciones financieras innovadoras; la ejecución de operaciones que generen nueva financiación neta; el apoyo a las oficinas en los países mediante actividades específicas de desarrollo de las capacidades y la elaboración de planes de acción, y la puesta en marcha del mecanismo de financiación innovadora del PMA, incluida la gobernanza, la gestión de riesgos y el despliegue de capital catalizador.

Mejora de las competencias de los equipos de las oficinas en los países para la aplicación de la estrategia de movilización de recursos – 2,6 millones de dólares

173. La finalidad de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es fortalecer la capacidad de las oficinas en los países para aplicar de forma independiente la estrategia de movilización de recursos del PMA para 2026-2029 mediante la combinación del desarrollo de capacidades, la simplificación de procesos y la prestación de apoyo específico para diversificar la movilización de fondos. La iniciativa, dirigida por la Dirección de Asociaciones con el Sector Público, se centra en dotar a los equipos de las oficinas en los países de las competencias, las herramientas y el apoyo práctico que necesitan para detectar y desarrollar oportunidades de asociación, así como para sacar partido de ellas, al tiempo que se reducen los cuellos de botella en las operaciones mediante una racionalización de los procesos, la automatización y soluciones basadas en la IA. Al fortalecer el sentido de apropiación y la ejecución en los países, esta iniciativa pretende mejorar los resultados en materia de movilización de fondos, aumentar la eficiencia e integrar capacidades sostenibles de movilización de recursos en todo el PMA.

Uso de la parte no asignada del Fondo General

174. La principal fuente de ingresos para la parte no asignada del Fondo General son los rendimientos derivados de la inversión de los saldos de efectivo del PMA y los ingresos en divisas procedentes de operaciones de tesorería, que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11.3 del Reglamento Financiero, se acreditan al Fondo General.

CUADRO 4.9: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL *(millones de dólares)*		
Saldo previsto a 1 de enero de 2027*		375,6
Ingresos previstos		115,0
Monto aprobado anteriormente – gestión de la tesorería	(2,4)	
Usos propuestos	(80,0)	
- Reposición de la CRI	(30,0)	
- Red de seguridad destinada a las oficinas en los países	(15,0)	
- Modelo de movilización de fondos de particulares	(20,0)	
- Mecanismo de financiación innovadora	(15,0)	
Saldo previsto a 31 de diciembre de 2027		408,2
Saldo prudente		150,0

* El saldo de apertura, de 398,8 millones de dólares, de la parte no asignada del Fondo General a 1 de enero de 2026, consignado en los estados financieros de 2025, se ha ajustado para tener en cuenta los ingresos previstos de 121,6 millones de dólares en 2026, menos los gastos de 2,4 millones de dólares correspondientes a la gestión de la tesorería y las asignaciones aprobadas por la Junta por valor de 142,4 millones de dólares, tal como figura en el Plan de Gestión 2026-2028. Según las previsiones, el saldo de apertura a 1 de enero de 2027 ascenderá a 375,6 millones de dólares.

175. A la luz del saldo saneado previsto, la dirección propone destinar 80 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General. El PMA utilizará este monto de manera prudente y estratégica para realizar inversiones en el futuro y consolidar sus reservas.

Reposición de recursos de la CRI

176. La CRI es el mecanismo de financiación multilateral rotatorio flexible del PMA que proporciona financiación rápida, como último recurso, para prestar asistencia destinada a salvar vidas cuando no se dispone de inmediato de ninguna otra fuente de financiación. El mecanismo se repone principalmente por medio de contribuciones voluntarias de los donantes[14], el reembolso, mediante las contribuciones destinadas a los PEP, de los anticipos concedidos con cargo a la CRI y las transferencias de las reservas y los saldos de los fondos del PMA aprobadas en virtud de las facultades delegadas o por la Junta. El objetivo anual de dotación de recursos se establece para orientar los esfuerzos de movilización de recursos destinados a la CRI y contribuir a garantizar una liquidez suficiente que permita llevar a cabo intervenciones de emergencia oportunas. En el cuadro 4.10 se indican los movimientos de la cuenta, incluidas las transferencias aprobadas a la CRI procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General.

[14] Véase el anexo III del "Informe sobre la utilización de los mecanismos de financiación estratégica del PMA (1 de enero – 31 de diciembre de 2025)" (WFP/EB.A/2026/6-B/1).

CUADRO 4.10: MOVIMIENTOS DE LA CRI, de 2020 a 30 de junio de 2026 *(millones de dólares)*							
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Hasta el 30 de junio de 2026**
Contribuciones dirigidas destinadas a la CRI	24,7	64,0	101,1	107,5	74,2	53,9	21,8
Fondos reintegrados	82,5	70,4	220,4	131,6	146,6	110,6	91,4
Fondos del PMA	77,5	53,8	180,0	155,8	54,2	80,0	26,0
Contribuciones multilaterales	25,0	30,6	50,0				
Parte no asignada del Fondo General			100,0		50,0	75,0	25,0
Cuenta de igualación del presupuesto AAP	52,5		30,0	150,0			
Superávit de la Cuenta especial de autoseguro del PMA		20,0					
Otras fuentes*		3,2		5,8	4,2	5,0	1,0
Ingresos totales	**184,7**	**188,2**	**501,5**	**394,9**	**275,0**	**244,5**	**139,2**
Asignaciones	188,5	220,0	385,0	433,5	196,1	297,3	122,9

* Otras fuentes: saldos de fondos y fluctuaciones cambiarias provenientes de contribuciones aportadas a los PEP y a otras actividades del PMA que reciben fondos; intereses devengados por los fondos de los donantes administrados por el Programa a través de fondos fiduciarios creados para las contribuciones bilaterales; otros fondos, según lo definido y aprobado junto con los donantes interesados, la dirección y/o la Junta Ejecutiva, y el superávit de la Cuenta especial de autoseguro en 2021.

177. A 30 de junio de 2026, los anticipos aprobados con cargo a la CRI ascendían a 123 millones de dólares, lo que representa un incremento del 37 % con respecto al mismo período de 2025. Se prevé que la demanda siga siendo elevada en la segunda mitad del año debido a perturbaciones estacionales y relacionadas con el clima. Según las proyecciones actuales, se estima que el saldo de cierre de la CRI a finales de 2026 será de 118 millones de dólares. Teniendo en cuenta que las asignaciones con cargo a la CRI en el primer trimestre del año ascienden, en promedio, a unos 100 millones de dólares y que la llegada de las contribuciones de los donantes a los PEP suele acelerarse a partir del segundo trimestre, se considera prudente mantener como objetivo un saldo de apertura de 150 millones de dólares para garantizar una capacidad fiable de intervención oportuna en casos de emergencia.

178. La transferencia propuesta de 30 millones de dólares a la CRI con cargo a la parte no asignada del Fondo General contribuirá a garantizar un saldo de apertura suficiente para 2027. Este nivel de financiación fijado como objetivo permitirá al PMA responder a las situaciones de emergencia de forma oportuna, en espera de las contribuciones de los donantes para financiar las operaciones.

Red de seguridad destinada a las oficinas en los países

179. La red de seguridad destinada a las oficinas en los países es un mecanismo importante para ayudar a estas oficinas a adaptarse a unos niveles inferiores de dotación de recursos, al tiempo que se mantiene la calidad de los programas, el cumplimiento de las normas y la eficacia en la selección de los beneficiarios. Para ayudar a aliviar la presión financiera sobre los costos conexos de los PEP, la red de seguridad cubre los costos imprevistos y urgentes que surjan en las oficinas en los países, como los relacionados con el traslado y la evacuación de los empleados ante cambios repentinos en las condiciones de seguridad o

incidentes de seguridad. Esta red también se utiliza para cumplir obligaciones reglamentarias, como la realización de evaluaciones.

180. Desde su establecimiento en el Plan de Gestión 2024-2026, la red de seguridad destinada a las oficinas en los países ha contado con el apoyo de sucesivas asignaciones con cargo a la parte no asignada del Fondo General. Entre estas asignaciones figuran los 85 millones de dólares aprobados en el Plan de Gestión 2024-2026, los 40 millones de dólares aprobados en la actualización del Plan de Gestión 2025-2027 y una reposición de 25 millones de dólares aprobada en el Plan de Gestión 2026-2028. Hasta julio de 2026, se habían asignado 85,3 millones de dólares a las oficinas en los países para cubrir los costos relacionados con los asociados cooperantes, llevar a cabo procesos de redefinición de los criterios de selección de los beneficiarios y emitir comunicaciones al respecto, reforzar los mecanismos comunitarios de retroalimentación, financiar inversiones orientadas al ahorro de costos, cubrir temporalmente los costos fijos y sufragar los gastos derivados de la reducción de la presencia del PMA, como el cierre de almacenes y oficinas y las indemnizaciones por cese en el servicio.

181. Aunque se prevé que las contribuciones al PMA se estabilicen en 6.300 millones de dólares en 2027, las condiciones de financiación siguen variando considerablemente entre las distintas operaciones. Algunas oficinas en los países probablemente seguirán haciendo frente a restricciones de financiación y a los correspondientes ajustes operacionales. El PMA propone una asignación de 15 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para reponer los recursos de la red de seguridad, de modo que esta pueda seguir prestando apoyo a las oficinas en los países, entre otras cosas, sufragando los costos operacionales imprevistos que no puedan cubrirse con otros fondos institucionales.

Modelo de movilización de fondos de particulares

182. Desde 2020, el PMA ha invertido en la creación de un modelo único para recabar fondos directamente de los particulares, para lo cual se vale principalmente de canales digitales. Entre 2019 y 2025, los ingresos del PMA procedentes de particulares crecieron de 20 millones a 142 millones de dólares, es decir, se multiplicaron por siete en seis años. Este modelo tiene potencial para movilizar hasta 1.300 millones de dólares entre 2025 y 2030, siempre que se disponga de inversión adicional.

183. Los dos primeros tramos de 20 millones de dólares de inversión, correspondientes a 2025 y 2026, han permitido al PMA intensificar su labor dirigida a ampliar la base de donantes habituales que le proporcionarán ingresos fiables año tras año. Una vez “captado”, el “valor vitalicio” de un donante —esto es, el valor acumulado de sus contribuciones durante el período en que colabora con el PMA— se irá incrementando con los años. Puesto que los costos de captación se limitan al año inicial, la inversión genera un mayor rendimiento que la destinada a captar donantes puntuales, que hacen un único donativo. Un donante habitual aporta de media 485 dólares en cuatro años, lo que representa un valor vitalicio casi cinco veces superior al de un donante puntual. De ahí que el PMA centre su estrategia de inversión en procurar obtener este tipo de rendimiento a largo plazo. La expansión a nuevos mercados lingüísticos y el empleo de nuevos canales de captación —mediante actividades piloto presenciales de movilización de fondos en cinco mercados y telemercadeo— está ayudando a crear una gran base de donantes que generará ingresos flexibles y sostenibles. En el marco de esta estrategia, el PMA ha obtenido espacio publicitario gratuito en importantes plataformas publicitarias, lo que le ha permitido amplificar notablemente su labor de divulgación sin costo adicional. El PMA está en vías de alcanzar la meta de 163 millones de dólares establecida en el Plan de Gestión 2026-2028. Así pues, con el fin de seguir aprovechando el potencial que ofrece la movilización de fondos de particulares, se solicita una inversión de 20 millones de dólares para 2027 como tercer tramo de una inversión plurianual de 100 millones de dólares para el período 2025-2030.

En el anexo IV se ofrece información más detallada sobre los logros alcanzados hasta la fecha en el marco de esta iniciativa y se describen los aspectos centrales, las metas y las prioridades para 2027 y los años siguientes.

Mecanismo de financiación innovadora

184. El PMA propone crear un mecanismo institucional interno, el "Mecanismo de financiación innovadora", para proporcionar capital catalizador mediante una combinación de financiación directa y asignaciones rotatorias, lo que le permitiría realizar inversiones conjuntas con los asociados, absorber los riesgos y los costos de las transacciones en una fase temprana y financiar la labor preparatoria necesaria para abrir el camino a soluciones de financiación innovadoras de mayor envergadura y de carácter plurianual. Cada vez más, los asociados esperan que exista un compromiso inicial creíble antes de que pueda llevarse a cabo una transacción. Al poner a disposición capital con tolerancia al riesgo en ese momento, el mecanismo permitiría al PMA poner en marcha y ampliar mecanismos de financiación que, de otro modo, se estancarían, y el capital se recuperaría con el tiempo para su posterior reasignación, cuando fuera factible.

185. El Mecanismo de financiación innovadora cubriría los costos específicos que han de sufragarse oportunamente para que una operación viable pueda alcanzar el cierre financiero, como los correspondientes a las labores de diseño y estructuración, los gastos por servicios jurídicos, las contribuciones iniciales en forma de donación, las primas y el capital circulante.

186. Este mecanismo pasaría a ser el tercer instrumento de financiación catalizadora del PMA, junto con el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y el Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, y serviría para apoyar actividades en cinco esferas temáticas: canjes de deuda y soluciones en los mercados de capitales; cofinanciación; financiación combinada; financiación basada en resultados, y financiación innovadora relacionada con el riesgo de desastres y el clima. En promedio, para el conjunto de la cartera, se prevé que por cada dólar asignado con cargo a este mecanismo se movilicen al menos dos dólares adicionales de financiación.

187. Se propone una capitalización inicial de 15 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para el período 2027-2029. El Director Ejecutivo aprobaría las asignaciones con el respaldo del Comité Directivo sobre Financiación Innovadora, y los recursos del Mecanismo de financiación innovadora se mantendrían separados en una cuenta especial específica. En el anexo V se ofrece información adicional al respecto.

Lista de siglas

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAD	costo de apoyo directo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAI	costo de apoyo indirecto
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FVC	Fondo Verde para el Clima
IA	inteligencia artificial
IFI	institución financiera internacional
IOAC	Comité Consultivo de Supervisión Independiente
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
MRI	Marco de resultados institucionales
NORAD	Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
OEV	Oficina de Evaluación
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TBM	transferencia de base monetaria
TI	Tecnología de la información
UN Fleet	Parque automotor de las Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional