



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 18-21 de noviembre de 2024

---

Distribución: general	Tema 6 del programa
Fecha: 11 de octubre de 2024	WFP/EB.2/2024/6-A*
Original: inglés	Informes de evaluación
* <i>Publicado nuevamente por razones técnicas el 25 de octubre de 2024</i>	Para examen

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

---

## Informe resumido de la evaluación de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025

### Resumen

La evaluación de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 se centró en determinar si éste era pertinente y útil como hoja de ruta estratégica, y en qué medida el Programa estaba preparado para cumplir las aspiraciones enunciadas en él. A continuación se presentan las cuestiones principales destacadas en la evaluación.

El Plan Estratégico para 2022-2025 se basa en el plan anterior y se rige por un enfoque gradual que permite continuar y consolidar las iniciativas en curso, aunque el proceso de adaptación al nuevo plan supuso costos de transacción para las oficinas en los países.

El Plan Estratégico precisa las aspiraciones del PMA en relación con los programas destinados a salvar vidas y cambiar la vida de las personas y les confiere legitimidad, pero no explica en detalle cuáles son sus ventajas comparativas en las diversas funciones y entornos operacionales. En consecuencia, se carece de orientación estratégica sobre el orden de prioridad de las intervenciones en los países y esto, en última instancia, conduce a una proliferación de actividades con poca coherencia interna. Por otra parte, el marco de políticas del PMA y las orientaciones conexas tampoco precisan las prioridades institucionales, por lo que existe una demanda de directrices más sencillas, unificadas y prácticas.

La aplicación del Plan Estratégico cuenta con el apoyo de mecanismos y estructuras institucionales destinados a mejorar la capacidad del PMA para actuar con rapidez y eficacia, pero la falta de agilidad de los procesos de revisión presupuestaria sigue siendo un problema; además, la división del trabajo entre la Sede central y los despachos regionales en apoyo de las oficinas en los países

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

---

### Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot  
Directora de Evaluación  
Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sr. S. Lenci  
Oficial Superior de Evaluación  
Correo electrónico: [sergio.lenci@wfp.org](mailto:sergio.lenci@wfp.org)

deja mucho que desear. A esto hay que añadir que el conjunto de competencias del PMA todavía no está plenamente a la altura de sus aspiraciones.

Se han logrado avances hacia una mayor integración de los programas, pero sigue habiendo tensiones entre los esfuerzos de integración y las exigencias de la estructura presupuestaria del PMA relativas a la línea de mira y la estructura de gestión correspondiente. A veces es igualmente difícil conciliar los incentivos a la innovación con la necesidad de gestionar los riesgos. El Plan Estratégico ha hecho hincapié en el uso de datos empíricos para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje, pero esos datos siguen utilizándose poco para tomar decisiones.

El PMA ha avanzado en la consecución de las aspiraciones del Plan Estratégico relacionadas con el factor catalizador de "personal", pero la sostenibilidad financiera es todo un reto y los niveles de dotación de personal y los perfiles del personal plantean dificultades.

Se han registrado importantes progresos en la diversificación de las fuentes de financiación, en particular con las instituciones financieras internacionales, pero el PMA sigue dependiendo mucho de la financiación a corto plazo y destinada a fines específicos de los donantes bilaterales, lo cual dificulta la realización de programas integrados a medio plazo, que es fundamental para reducir la dependencia de la ayuda de los países receptores. Los déficits de financiación siguen siendo un obstáculo importante para la consecución de los objetivos enunciados en el Plan Estratégico.

Durante el período abarcado por el Plan Estratégico se han ampliado y fortalecido las asociaciones con los Gobiernos y las instituciones financieras internacionales. Sin embargo, las ventajas comparativas que ofrece el PMA en esferas temáticas y entornos específicos no se han definido con claridad, lo que afecta su posicionamiento estratégico. La coordinación operacional con otras entidades de las Naciones Unidas sigue siendo problemática y las relaciones con la sociedad civil son fundamentalmente transaccionales. En general, el PMA adopta un enfoque en materia de asociaciones basado en la búsqueda de oportunidades de financiación para el propio organismo y apenas participa en otros tipos de asociaciones estratégicas que podrían mejorar la complementariedad y la eficacia de las intervenciones.

Sobre la base de los datos disponibles, no es posible emitir una opinión concluyente sobre los progresos realizados en la consecución de los objetivos estratégicos. Los indicadores relativos a la gestión muestran que se ha progresado en todas las esferas, salvo en la de financiación y la de datos empíricos y aprendizaje, y que se ha avanzado satisfactoriamente en las prioridades transversales, aunque es posible que los indicadores no reflejen plenamente los cambios, sobre todo en las cuestiones relacionadas con el género, la discapacidad, el acceso y la participación comunitaria.

En la evaluación se formulan recomendaciones sobre la necesidad de fortalecer la visión a medio y largo plazo del PMA, mejorar su orientación estratégica y sus directrices en materia de establecimiento de prioridades, racionalizar los sistemas y procesos internos, y asegurar recursos humanos y financieros suficientes para cumplir sus aspiraciones.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025" (WFP/EB.2/2024/6-A) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2024/6-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

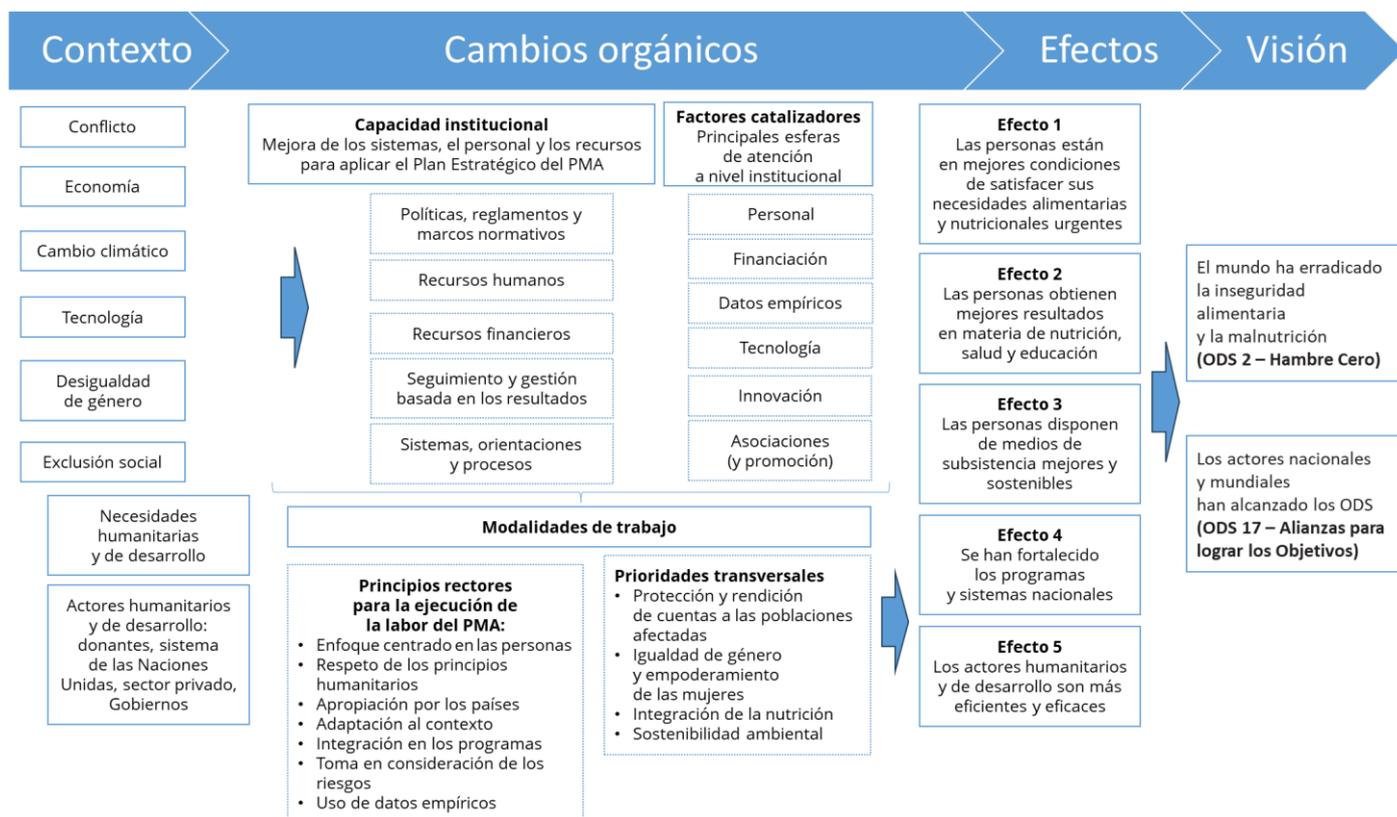
\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## Introducción

### ¿Qué se evaluó?

1. El Plan Estratégico para 2022-2025 se elaboró en 2021. En la figura 1 se presentan las principales características del Plan, en especial las capacidades institucionales y los factores catalizadores para su aplicación, así como las modalidades de trabajo previstas.

**Figura 1: Características principales del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025**



Fuente: equipo de evaluación.

Siglas: ODS = Objetivo de Desarrollo Sostenible

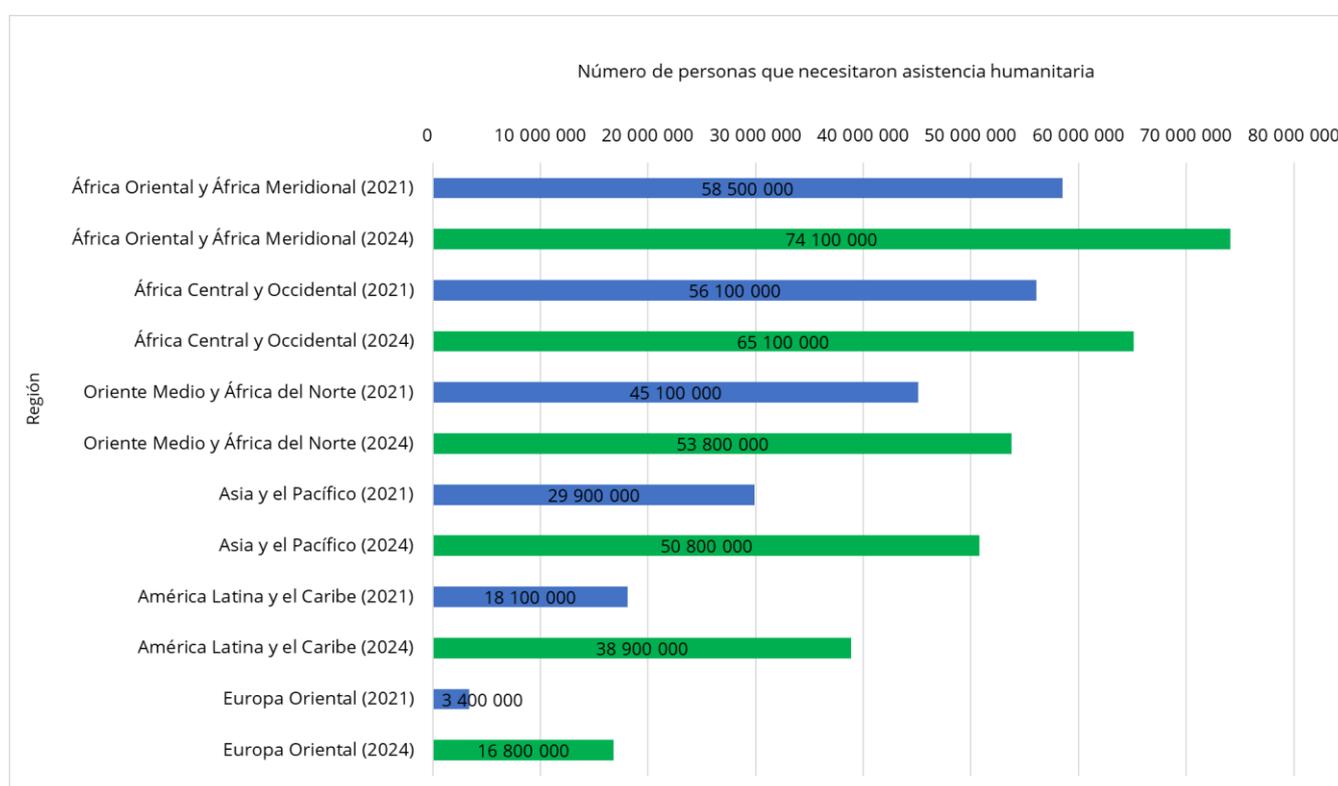
2. Los planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento para la aplicación del Plan Estratégico. Gracias a ellos, las prioridades del Plan Estratégico se traducen en planes específicos para los distintos países que se basan en las prioridades nacionales y se elaboran en consulta con los Gobiernos y en consonancia con los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS). En el momento de realizarse esta evaluación, todos los países en los que el PMA lleva a cabo operaciones contaban con un PEP o un PEP provisional, y 46 oficinas en los países ya habían comenzado a aplicar un PEP de segunda generación. En total, tras la aprobación del Plan Estratégico se han diseñado 36 PEP.

### ¿Por qué se llevó a cabo la evaluación y en qué contexto?

3. La evaluación de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 se llevó a cabo entre septiembre de 2023 y agosto de 2024 y abarcó el período comprendido entre enero de 2022 y finales de 2023. La evaluación brindó la oportunidad de hacer un balance de su aplicación hasta la fecha y de determinar cuáles son las cuestiones clave que deben abordarse durante el período restante de su vigencia y en el diseño del próximo Plan Estratégico, que se presentará a la Junta Ejecutiva para aprobación en noviembre de 2025.

4. Durante el período de aplicación del Plan Estratégico, la estructura institucional del PMA ha experimentado cambios importantes. En 2023, el Programa dio la bienvenida a una nueva Directora Ejecutiva, lo cual supuso un cambio en el personal directivo superior. En ese mismo año, el PMA puso en marcha el proyecto de transformación estratégica de las operaciones institucionales y de la organización, destinado a examinar su estructura orgánica a fin de mejorar la eficiencia y la eficacia institucionales.
5. La situación mundial también ha cambiado considerablemente durante el período abarcado por el Plan Estratégico. Las presiones económicas derivadas de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) han incidido negativamente en la producción de alimentos y la seguridad alimentaria, y siguen afectando de manera desproporcionada a ciertas regiones, en especial el África subsahariana. Los conflictos prolongados, como los de la República Árabe Siria, el Yemen y Etiopía, la guerra en Ucrania, el conflicto en Gaza y los fenómenos meteorológicos extremos siguen generando importantes necesidades humanitarias. En 2024, se calcula que casi 300 millones de personas necesitarán asistencia y protección humanitarias<sup>1</sup>.

**Figura 2: Necesidades humanitarias, por región, 2021 y 2024**



Fuentes: Humanitarian Action. 2024. [Global Humanitarian Overview 2024](#); Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2021. [Panorama Humanitario Global 2021](#).

6. A raíz de la reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PMA ha ampliado sus servicios con el fin de convertirse en un “asociado preferente” en apoyo de otros actores humanitarios y de desarrollo. Asimismo, dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Programa se ha comprometido a fortalecer su función como proveedor de servicios para todo el sistema, más allá de sus responsabilidades en los módulos de acción agrupada.
7. En 2023, el PMA puso en marcha el proyecto global de ofrecimiento de garantías con el fin de reforzar algunas esferas específicas de los sistemas de garantía del organismo. Aunque

<sup>1</sup> OCHA. 2024. [Panorama Humanitario Global 2024](#).

el proyecto aún está en curso, ya ha permitido detectar las principales esferas que es preciso mejorar, como el seguimiento, la gestión de la identidad y las cadenas de suministro en las operaciones de alto riesgo del Programa, e incorporar iniciativas de garantía en los planes de ejecución del PMA para 2024.

### ¿Cómo se llevó a cabo la evaluación?

8. En la evaluación de mitad de período se adoptó un enfoque participativo basado en una metodología mixta y se analizaron datos cuantitativos y cualitativos de fuentes primarias y secundarias. Entre ellos figuraban datos sobre las realizaciones y la financiación del PMA, evaluaciones anteriores, auditorías y otros documentos internos, una encuesta al personal de las oficinas en los países, mesas redondas sobre temas concretos en las que participaron los seis despachos regionales y varias oficinas en los países, debates en grupos de discusión con representantes de la Junta (uno por cada lista) y entrevistas semiestructuradas con informantes clave. En total, se consultó a 384 informantes, de los cuales el 46 % eran mujeres y el 54 %, hombres.
9. Habida cuenta de las limitaciones asociadas a la evaluación de los progresos realizados en la obtención de los efectos estratégicos tras solo dos años de ejecución y de que solo se dispone de datos sobre las realizaciones de un año (2023), la evaluación de mitad de período se centró principalmente en comprender cómo se ha preparado el PMA para ejecutar el Plan Estratégico, examinando explícitamente las consecuencias para el período de ejecución restante y para el diseño del próximo Plan Estratégico. La evolución del entorno externo y los cambios orgánicos internos constituyen el telón de fondo de los hallazgos y orientan el examen de las prioridades que deben impulsarse.

### Hallazgos

#### ***Pertinencia y orientación estratégica del diseño del Plan Estratégico***

El Plan Estratégico para 2022-2025 está en plena consonancia con los ODS y otros marcos normativos pertinentes, en especial los relacionados con el fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Aprovechando la labor realizada en el marco del plan anterior, correspondiente al período 2017-2021, el Plan Estratégico para 2022-2025 ha introducido algunos cambios importantes, como una mayor integración entre las intervenciones destinadas a cambiar vidas y las destinadas a salvar la vida de las personas mediante la adopción de un enfoque gradual que permite continuar y consolidar las iniciativas en curso, en lugar de introducir cambios importantes de forma repentina.

10. En el Plan Estratégico para 2022-2025, que adopta un modelo de cambio gradual, se introdujeron los siguientes cambios principales:
  - la reformulación y simplificación de los efectos estratégicos y los resultados estratégicos del plan anterior en cinco efectos estratégicos que están relacionados y armonizados con los ODS y las metas conexas;
  - la introducción de siete principios rectores para el diseño y la ejecución de la labor del PMA<sup>2</sup>;
  - el reconocimiento de seis factores catalizadores<sup>3</sup> esenciales de los resultados y las aspiraciones del Plan Estratégico;

<sup>2</sup> Los siete principios rectores son: enfoque centrado en las personas, respeto de los principios humanitarios, apropiación por los países, adaptación al contexto, integración de los programas, toma en consideración de los riesgos y uso de datos empíricos.

<sup>3</sup> Los seis factores catalizadores son: personal, asociaciones, financiación, datos empíricos, tecnología e innovación.

- la inclusión, por primera vez, de la integración de la nutrición como prioridad transversal, tal como se refleja en el Marco de resultados institucionales (MRI) para 2022-2025, que se suma a las cuestiones transversales que ya se habían incorporado al plan anterior, y
  - una ambiciosa reorientación del posicionamiento del PMA, centrado en asociaciones que impulsen su labor y proporcionen financiación para actividades que aborden las causas profundas de la inseguridad alimentaria y fomenten la resiliencia.
11. Para las oficinas del PMA en los países, la armonización con la nueva estructura de resultados y los indicadores revisados del Plan Estratégico supuso costos de transacción que desviaron recursos de la ejecución del Plan. En algunos casos, esta labor de armonización se vio obstaculizada por los enfoques y las prioridades que ya se habían acordado con los Gobiernos nacionales antes de la presentación de los PEP para fines de garantía de la calidad y de la autorización de la Sede central.

El Plan Estratégico contribuyó a definir con claridad las aspiraciones del PMA en relación con los programas destinados a salvar vidas y cambiar la vida de las personas, pero no fue tan útil para el establecimiento de prioridades en las intervenciones a nivel de los países, con lo que se fomentó involuntariamente la proliferación de actividades con poca coherencia interna. No se aprovechó la oportunidad de vincular la concesión al PMA del Premio Nobel de la Paz con la mejora de la definición de su función en la resolución de los desafíos que plantea la consolidación de la paz.

12. El diseño del Plan Estratégico se basa en datos empíricos y es pertinente para los problemas mundiales relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición. En él se otorga mayor legitimidad a la participación del PMA en los programas de desarrollo, pero no se define con claridad cuál es su función en la labor dirigida a cambiar la vida de las personas. Entre las partes interesadas internas y externas hay preocupación por la capacidad del PMA para ejecutar una amplia gama de actividades sin un orden de prioridades claro, y en la evaluación se observó que en algunas oficinas en los países existía la tendencia a incluir el mayor número posible de objetivos en sus PEP, para no limitar las posibles oportunidades de financiación. En particular, en el caso de las oficinas en los países cuya labor se centra en cambiar la vida de las personas las ventajas comparativas del PMA no están suficientemente claras en ese contexto específico.
13. En el Plan Estratégico se hace hincapié en que el fortalecimiento de las capacidades nacionales<sup>4</sup> y la prestación de servicios administrativos y logísticos a los Gobiernos nacionales son dimensiones importantes de la función habilitadora del PMA. Sin embargo, en la estructura de resultados del Plan, estos servicios se presentan como efectos estratégicos independientes (4 y 5) y no como modalidades de intervención destinadas a la consecución de los efectos estratégicos 1, 2 y 3. Esta estructura de resultados no ha contribuido a vincular la prestación de servicios y el fortalecimiento de las capacidades con los efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición en la planificación y gestión de los programas en los países y en la presentación de informes a las partes interesadas externas, lo cual ha tenido repercusiones en la coherencia, la contribución al aprendizaje y la financiación de la labor de fortalecimiento de las capacidades del PMA.

---

<sup>4</sup> En el PMA, el fortalecimiento de las capacidades nacionales guarda relación con tres ámbitos: entorno propicio, que implica la promoción de marcos normativos y reglamentarios favorables; el ámbito institucional, que incluye iniciativas destinadas a mejorar la eficiencia y la eficacia de las instituciones estatales y las organizaciones de la sociedad civil, y el ámbito individual, que se refiere a las competencias y el comportamiento de las personas.

### **Arquitectura normativa y orientaciones**

El marco de políticas del PMA y las orientaciones conexas están en consonancia con el Plan Estratégico y proporcionan en gran medida los instrumentos necesarios para su aplicación por medio de los PEP, pero no han contribuido a precisar las prioridades institucionales. El volumen y la complejidad de las políticas, estrategias y orientaciones en vigor dificultan su asimilación por parte de los usuarios, especialmente en las oficinas en los países. Existe una demanda de orientaciones simplificadas, unificadas y prácticas, y hay indicios de que esta necesidad empieza a reconocerse en los procesos recientes de formulación de políticas.

14. Las políticas contribuyen a adaptar el diseño de los programas del PMA a los acontecimientos mundiales y a las mejores prácticas, y definen cada vez con mayor claridad las teorías del cambio que explican el modo en que las actividades del Programa han de contribuir al logro de los efectos. Si bien se considera que la arquitectura normativa del PMA favorece la aplicación del Plan Estratégico, sus políticas se han vuelto cada vez más elaboradas y difíciles de asimilar, en particular para las oficinas en los países, y transmiten el mensaje de que todo es prioritario. Además, el proceso de formulación de observaciones y comentarios sobre los PEP ha hecho que cada dependencia de la Sede central haga hincapié en las políticas y los elementos del Plan Estratégico relacionados con su función y solicite la inclusión de elementos adicionales en el Plan, lo que ha repercutido negativamente en la orientación estratégica y el establecimiento de prioridades de los PEP.
15. La Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas, recientemente reconfigurada, ha empezado a consolidar y simplificar las observaciones técnicas sobre los programas formuladas por sus servicios, y el Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal está preparando procesos simplificados para la elaboración y aprobación de los PEP. Además, en las políticas que están en curso de elaboración o actualización en 2024 se está concediendo más importancia a los aspectos concretos en los que el PMA debería o no debería intervenir en diferentes circunstancias y esferas programáticas, según sus ventajas comparativas en relación con la esfera de política y su mandato.

### **Elaboración de programas basados en datos empíricos en el período abarcado por el Plan Estratégico**

Se ha avanzado en el diseño de programas más integrados, pero el apoyo institucional a la puesta en práctica de esa integración ha sido insuficiente. Se observan tensiones entre los esfuerzos de integración y la estructura presupuestaria del PMA, los requisitos relacionados con la línea de mira y la correspondiente estructura de gestión.

16. El diseño de programas integrados se ha visto reforzado por la progresiva agrupación de actividades<sup>5</sup>. Sin embargo, siguen existiendo limitaciones estructurales, relacionadas sobre todo con el requisito de vincular los recursos a los resultados por medio de un presupuesto estructurado en torno a actividades y efectos (y no a productos y efectos), lo que hace que los donantes asignen más fondos para fines específicos a nivel de las actividades, dificultando así la integración.
17. Otros problemas que obstaculizan el diseño y la ejecución de programas integrados son la fragmentación interna de las líneas de trabajo y los equipos de las oficinas en los países, y

---

<sup>5</sup> PMA. 2023. *Strategic Plan (2022–2025) Line of Sight Guidance (Version 1.4)* (documento interno). Según las orientaciones del PMA sobre la línea de mira, la agrupación de actividades es la combinación de varias actividades en una sola actividad amplia que, por lo general, tiene por objeto facilitar la integración de los programas, reducir los costos de transacción y mantener la flexibilidad en la asignación de recursos.

las deficiencias en la gestión general de los programas. Cabe destacar que la gestión de los programas en las oficinas en los países se articula en torno a la estructura presupuestaria, con responsables de los efectos y de las actividades, pero carece de una función de coordinación general de los programas operacionales.

18. Se han extraído enseñanzas sobre la ejecución de programas escalonados, secuenciados e integrados, pero todavía no se han tenido en cuenta ni sintetizado sistemáticamente en todo el PMA. Estas enseñanzas podrían ser muy valiosas para la elaboración de programas y deberían servir de base para los cambios orgánicos en curso en el Programa.

Durante el período abarcado por el Plan Estratégico se ha puesto cada vez más énfasis en la utilización de los datos empíricos con fines de rendición de cuentas y aprendizaje. Los recursos destinados a la recopilación de datos empíricos se han empleado sobre todo en actividades de seguimiento orientadas a la elaboración de informes globales basados en los requisitos del MRI, que cada vez resultan más engorrosos. Sin embargo, la gestión de los conocimientos sigue siendo deficiente, y los datos empíricos no están suficientemente vinculados a la toma de decisiones, en particular sobre la ampliación de las innovaciones.

19. En el Plan Estratégico se pone de relieve la necesidad de utilizar datos empíricos para adoptar decisiones y demostrar la eficacia de las actividades. En este sentido, el Plan cuenta con el apoyo de la política de evaluación de 2022, en la que se da prioridad a la elaboración de resúmenes de los datos empíricos derivados de las evaluaciones que sean accesibles y estén orientados a la demanda, con el fin de respaldar la adopción de decisiones. En 2023, el PMA cumplió o superó las metas establecidas en el MRI respecto del uso de datos empíricos en los PEP y las políticas y del número de evaluaciones conjuntas y a nivel de todo el sistema realizadas. Sin embargo, no se alcanzaron las metas relativas al número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación y al porcentaje de recomendaciones derivadas de las evaluaciones aplicadas.
20. En la reciente evaluación del PMA realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) se llegó a la conclusión de que el Programa era un importante generador de conocimientos, pero carecía de sistemas eficaces de gestión de los conocimientos que le permitieran compartir las enseñanzas entre distintos países o presentar los conocimientos de una forma que resulte de utilidad para los decisores en los países<sup>6</sup>. Este hallazgo se confirma en la presente evaluación de mitad de período, en la que se observa que gran parte de la labor de seguimiento del PMA se centra en la generación de datos que puedan agregarse para rendir informes a la Junta, y que el MRI actual y los correspondientes requisitos de seguimiento y presentación de informes no favorecen la generación de información analítica ni su utilización en el proceso de adopción de decisiones de la dirección. Además, no se están teniendo en cuenta esferas importantes de la labor del PMA.
21. Un aspecto importante de la gestión de los conocimientos consiste en extraer y aprovechar las enseñanzas de las innovaciones para fundamentar las decisiones sobre la ampliación de las operaciones. A este respecto, el PMA ha aumentado la prioridad estratégica que concede a la innovación, y los sistemas destinados a promoverla han evolucionado positivamente. Sin embargo, la cobertura de dichos sistemas es limitada y sigue existiendo una pugna entre la innovación y la aversión al riesgo. Los criterios, métodos y procedimientos para ampliar las innovaciones siguen sin ser lo suficientemente sistemáticos o claros.

---

<sup>6</sup> MOPAN. 2024. *MOPAN Assessment Report, World Food Programme*.

**Mecanismos institucionales y estructuras orgánicas en apoyo de la aplicación**

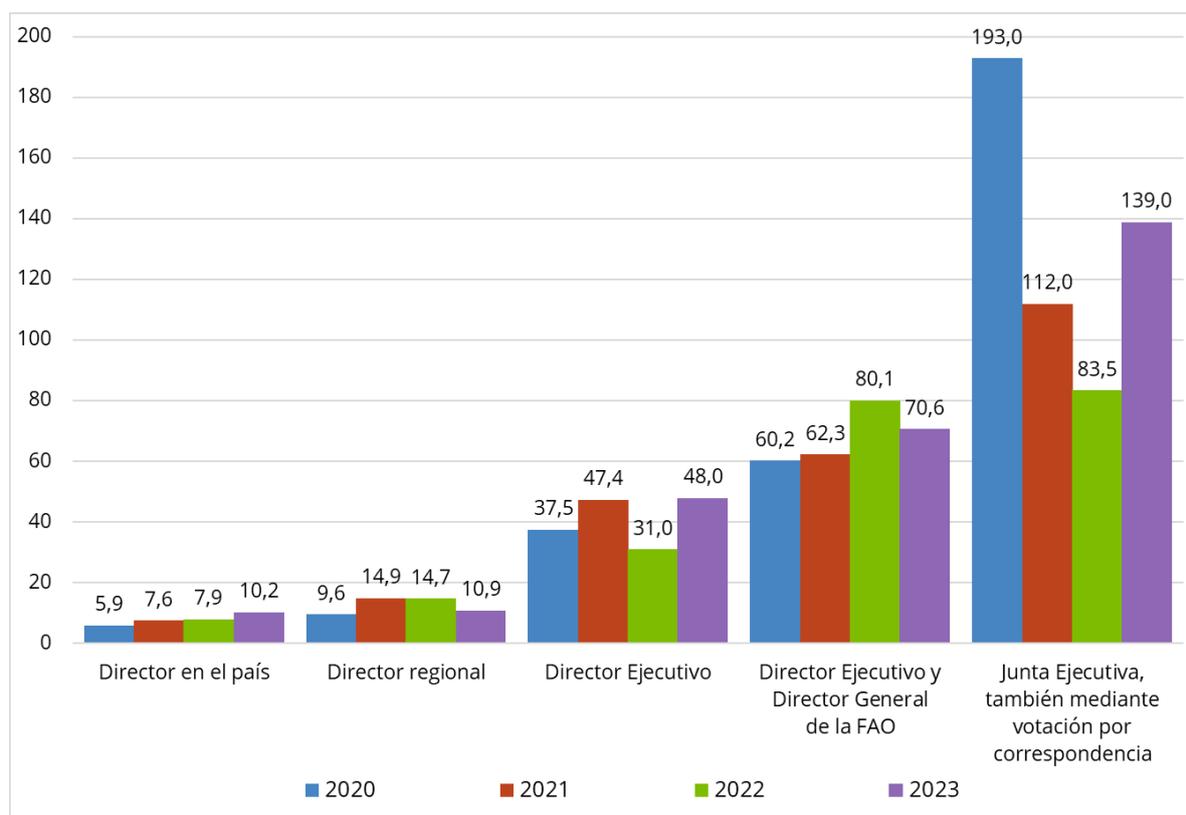
La aplicación del Plan Estratégico ha contado con el apoyo de varios mecanismos y procesos destinados a mejorar la capacidad del PMA para hacer lo correcto en el momento oportuno, pero la escasa agilidad del proceso de revisión presupuestaria de los PEP sigue siendo un problema.

22. Los mecanismos de prefinanciación del PMA siguen siendo una de las principales fortalezas del Programa ya que contribuyen a su capacidad de respuesta operacional. Cabe destacar que en 2022 se concedieron anticipos con cargo a la Cuenta de Respuesta Inmediata a 36 oficinas en los países por valor de 385 millones de dólares EE. UU., y en 2023 a 31 oficinas por valor de 433,5 millones de dólares, aunque el 72 % de los fondos anticipados en ese último año se concentraron en cinco oficinas en los países<sup>7</sup>. También se ha ampliado el Mecanismo de gestión global de los productos para facilitar la reducción de los plazos de tramitación de las adquisiciones, que ahora son tres meses más breves que en los procesos de compra convencionales. Este mecanismo, que contribuye a garantizar un suministro constante de alimentos a las oficinas en los países, representó el 57 % de los alimentos adquiridos para las oficinas en los países en 2023.
23. Otro mecanismo de prefinanciación es el Mecanismo de préstamos internos para proyectos, que permite a las oficinas en los países contraer compromisos y efectuar gastos antes de que se hayan confirmado las contribuciones destinadas a las actividades de los PEP. En 2023, el 64 % del monto anticipado con cargo a este mecanismo se concentró en siete operaciones<sup>8</sup>.
24. El Fondo de Transformación para Cambiar Vidas es un instrumento de inversión importante para lograr los principales objetivos del Plan Estratégico, pero los proyectos que ha financiado solo empezaron a ejecutarse en 2024, por lo que es demasiado pronto para evaluar sus resultados.
25. Las revisiones presupuestarias siguen siendo un mecanismo fundamental para que las oficinas en los países se adapten a situaciones de inestabilidad, pero el plazo necesario para su aprobación no se ha acortado. En 2023, los titulares de algunas categorías de facultades delegadas concedieron sus aprobaciones algo más rápido que en 2020, mientras que otras lo hicieron más lentamente, como puede verse en la figura 3.

<sup>7</sup> El Estado de Palestina, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, el Sudán y Türkiye. ["Informe sobre la utilización de los mecanismos de financiación estratégica del PMA \(1 de enero-31 de diciembre de 2023\)"](#) (WFP/EB.A/2024/6-F/1).

<sup>8</sup> El Afganistán, el Estado de Palestina, Somalia, Sudán del Sur, la República Árabe Siria, Ucrania y el Yemen. ["Informe sobre la utilización de los mecanismos de financiación estratégica del PMA \(1 de enero-31 de diciembre de 2023\)"](#) (WFP/EB.A/2024/6-F/1).

**Figura 3: Número medio de días necesarios para aprobar una revisión presupuestaria, por nivel de facultad delegada, 2020-2023**



*Fuente:* Análisis, realizado en el marco de la evaluación de mitad de período, de los datos extraídos del archivo de seguimiento del sistema de aprobación de proyectos del PMA (informe interno).

*Siglas:* FAO = Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

La complementariedad en la división del trabajo entre la Sede central y los despachos regionales a la hora de ayudar a las oficinas en los países a aplicar el Plan Estratégico ha dejado mucho que desear.

26. En las regiones donde el PMA trabaja, los despachos regionales desempeñan una función muy importante para ayudar a las oficinas en los países a cumplir los requisitos normativos, de cumplimiento y de presentación de informes a nivel mundial. En la evaluación de mitad de período se constató que, en general, las oficinas en los países consideraban que el apoyo del despacho regional era útil y contribuía a la aplicación del Plan Estratégico. Las principales esferas de apoyo son, entre otras, el diseño de programas, las asociaciones estratégicas para la financiación del desarrollo, las relaciones con los donantes y los conocimientos especializados temáticos. Sin embargo, debido a la escasez de recursos y a la falta de claridad en la división del trabajo con la Sede central, ha sido difícil para los despachos regionales proporcionar conocimientos técnicos y orientaciones sobre la ambiciosa gama de temas que abarca el Plan Estratégico.
27. En un examen de la estructura orgánica del PMA, encargado por la Directora Ejecutiva en agosto de 2023, se llegó a la conclusión de que existían problemas relacionados con la fragmentación, la escasa definición de las funciones y responsabilidades, el aumento de la burocracia y la falta de agilidad, la asignación inadecuada de los recursos y la ausencia de claridad en la visión y el orden de prioridad de las actividades. Como resultado de la primera fase de este examen, se reconfiguró la estructura orgánica de la Sede central con el fin de lograr una mayor integración del Servicio de Preparación y Respuesta ante Emergencias en la Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas, una agrupación más

coherente de las distintas esferas de programas técnicos en dicha dirección, y la plena integración de la antigua Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional en estos nuevos servicios técnicos de apoyo a los programas. La fase siguiente del examen se centra en la configuración de los despachos regionales y de las funciones y responsabilidades de la Sede central y los despachos regionales, con miras a mejorar el apoyo y la supervisión de las operaciones sobre el terreno.

28. Aunque la necesidad de este examen no se cuestiona, todavía no es posible evaluar su eficacia dado que el proceso aún está en curso. En la siguiente sección se analizan algunas de las consecuencias y los riesgos más evidentes del examen en relación con los recursos humanos.

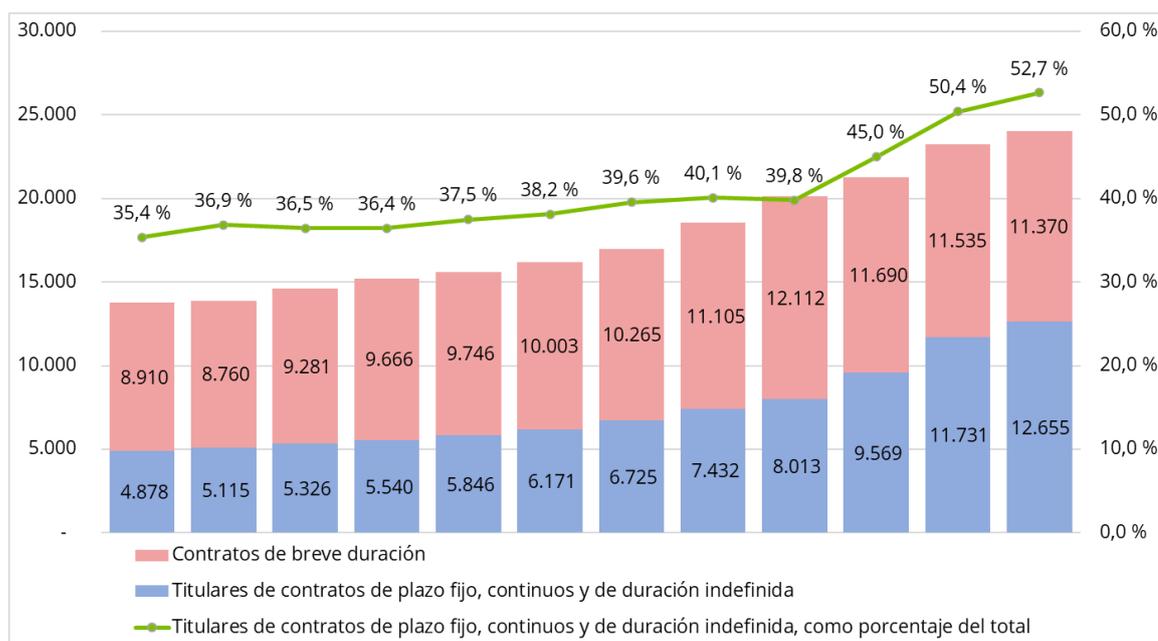
### **Recursos humanos**

Si bien el PMA ha avanzado en la consecución de las aspiraciones del Plan Estratégico relacionadas con el factor catalizador de “personal”, la sostenibilidad financiera plantea dificultades y, en algunas esferas, sigue habiendo lagunas en la dotación de personal o desajustes entre los perfiles del personal y los objetivos enunciados en el Plan. Con el fin de hacer frente al déficit de financiación, se están efectuando recortes importantes de personal, pero sin una orientación estratégica adecuada ni una buena comunicación interna, con lo que se corre el riesgo de perder importantes competencias técnicas y de afectar negativamente a la moral y la motivación del personal.

29. El PMA ha realizado importantes inversiones para mejorar sus sistemas de gestión de los recursos humanos, sus políticas de bienestar y su cultura organizacional en el marco del Plan Estratégico. Estas inversiones se han centrado, entre otras cosas, en la elaboración de un nuevo marco de liderazgo, un programa de orientación inicial para los responsables sobre el terreno, un programa mundial de acompañamiento personalizado y programas de desarrollo de la carrera profesional destinados al personal de contratación internacional y nacional, que son muy apreciados por las partes interesadas consultadas.
30. El PMA también ha logrado avances constantes en la disminución del porcentaje de personal con contratos a corto plazo, lo que debería aumentar la probabilidad de atraer y retener talento. Desde la aprobación del Plan Estratégico, su fuerza de trabajo ha aumentado en un 13 %, pasando de 21.259 personas en 2021 a 24.025 en 2023. Durante el mismo período, el porcentaje total de personal con nombramientos de plazo fijo, continuos o de duración indefinida ha crecido del 45 % al 52 %, continuando así una tendencia a largo plazo, como puede verse en la figura 4<sup>9</sup>. La reorientación hacia contratos a más largo plazo es una prioridad estratégica importante, pero reduce la flexibilidad y ha generado costos fijos adicionales que en un organismo financiado con contribuciones voluntarias pueden ser difíciles de sostener.
31. En cuanto a los perfiles del personal, los datos cualitativos indican que se han logrado avances en la contratación y el desarrollo de competencias especializadas en esferas fundamentales como las cuestiones de género y el fortalecimiento de las capacidades nacionales, pero sigue habiendo deficiencias, en particular en relación con la labor dirigida a cambiar la vida de las personas.

---

<sup>9</sup> El crecimiento constante del número total de empleados del PMA hasta 2023 que se observa en la figura 4 no refleja los efectos de la congelación de las contrataciones y la reducción de puestos financiados con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas que comenzó a finales de ese mismo año.

**Figura 4: Personal total del PMA, por categoría de nombramiento, 2012-2023**

Fuente: Análisis realizado en el marco de la evaluación de mitad de período sobre la base de los datos del sistema de información para la gestión de los recursos humanos del PMA.

32. Durante el período evaluado, un repentino aumento de la financiación, seguido de importantes déficits, obligó a ajustar rápidamente los costos a los nuevos niveles de financiación; ahora bien, iniciativa que, sin embargo, no se basó en unas orientaciones estratégicas generales. En consecuencia, se ha producido una desconexión entre los recortes presupuestarios y de personal efectuados en los despachos regionales y los cambios realizados en la Sede central, lo que ha mermado el nivel de preparación del PMA. En el momento de realizarse esta evaluación, los recortes presupuestarios estaban teniendo efectos negativos en la aplicación del Plan Estratégico, ya que se habían eliminado capacidades técnicas de importancia estratégica en varios niveles, y las deficiencias en las comunicaciones generaban incertidumbre entre los empleados y afectaban negativamente a su moral.

### Recursos financieros

Las aspiraciones del Plan Estratégico eran realistas en relación con el panorama de la financiación en el momento de su aprobación. Sin embargo, durante el período abarcado por el Plan Estratégico, este panorama ha cambiado y, tras un espectacular aumento de la financiación, se ha producido un descenso que ha dejado al Programa con un nivel insostenible de costos operacionales básicos.

33. Los datos empíricos recopilados para la evaluación de mitad de período contradicen la idea que se está difundiendo en todos los niveles del PMA de que el Plan Estratégico era demasiado ambicioso porque los niveles de financiación del Programa habían llegado a ser muy elevados. Sin embargo, aunque los niveles de las contribuciones superaron con creces las expectativas del PMA tras la formulación del Plan, alcanzando 9.600 millones de dólares en 2021 y 14.200 millones de dólares en 2022, disminuyeron de nuevo a 8.300 millones de dólares en 2023<sup>10</sup>, lo que se ajusta a las previsiones en el momento en que se diseñó dicho plan. El problema principal derivado de la fluctuación de la financiación se debe a los

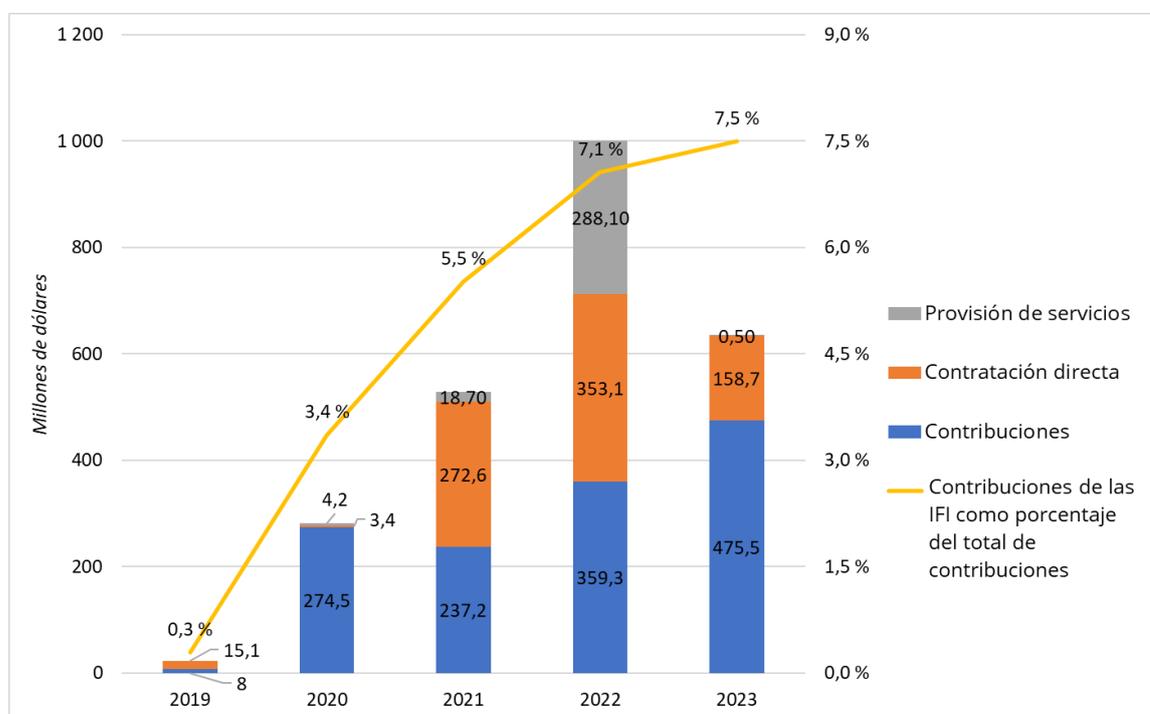
<sup>10</sup> "Informe Anual de las Realizaciones de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1).

considerables aumentos de los costos operacionales básicos que el PMA experimentó durante el período de crecimiento de los recursos y que han resultado difíciles de sostener.

El PMA ha realizado progresos en la diversificación de sus fuentes de financiación, en particular con las instituciones financieras internacionales, pero sigue dependiendo en gran medida de la financiación de donantes bilaterales a corto plazo y destinada a fines específicos, lo cual obstaculiza la realización de programas integrados a medio plazo y su flexibilidad y capacidad de respuesta a la hora de ejecutar los programas.

34. La financiación de las instituciones financieras internacionales aumentó de 23 millones de dólares en 2019 a 1.000 millones de dólares en 2022, antes de estabilizarse de nuevo en 600 millones de dólares en 2023 (figura 5). Aunque los esfuerzos por colaborar con dichas instituciones son anteriores al período evaluado, se reconoce que el Plan Estratégico vigente ha dado mayor relieve e importancia a esas relaciones.

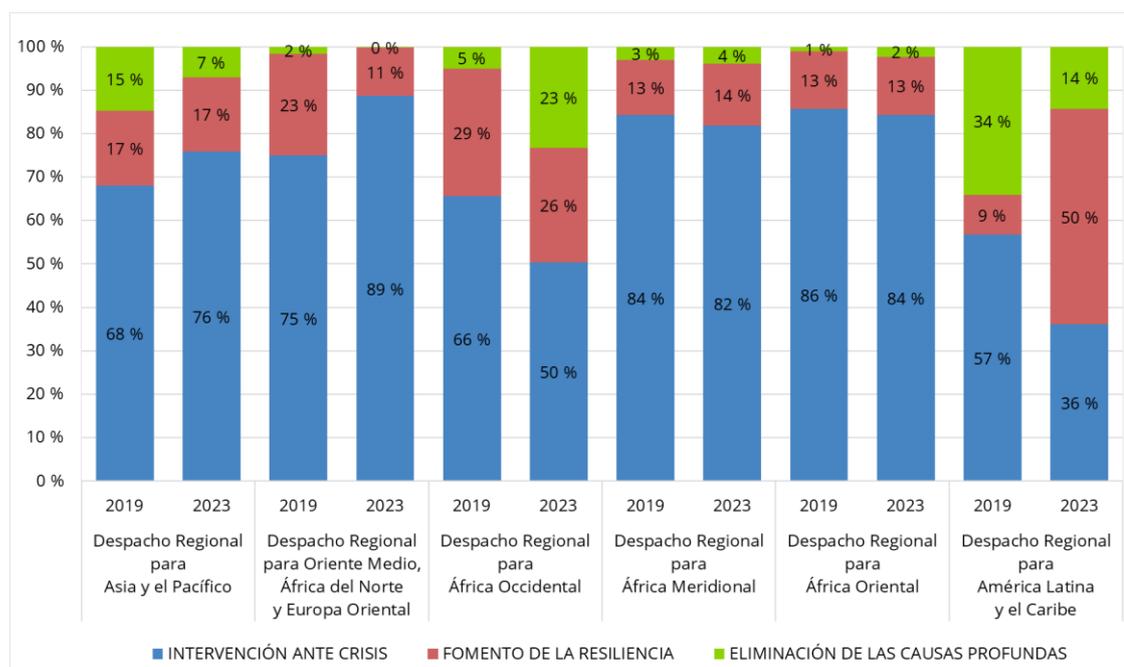
**Figura 5: Financiación proveniente de instituciones financieras internacionales, por tipo de contrato, 2019-2023**



Fuente: Dirección de Asociaciones Multilaterales y con los Países donde se Ejecutan Programas del PMA.

35. La previsibilidad y la flexibilidad de los recursos financieros de los donantes bilaterales no han mejorado durante el período abarcado por el Plan Estratégico. La financiación plurianual flexible continúa siendo una excepción, lo que sigue limitando la capacidad del PMA para planificar y programar la labor en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz.
36. El Despacho Regional para América Latina y el Caribe ha registrado un crecimiento considerable de la financiación destinada al fomento de la resiliencia durante el período abarcado por el Plan Estratégico, seguido de los despachos regionales para Asia y el Pacífico, África Occidental y África Meridional. Sin embargo, en los despachos regionales para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental y África Oriental, donde se han producido la mayor parte de las emergencias de gran envergadura, han disminuido las contribuciones destinadas al fomento de la resiliencia.

**Figura 6: Porcentajes de las contribuciones totales asignadas a fines específicos, por esfera prioritaria y región, 2019 y 2023 (millones de dólares)**



*Fuente:* Análisis, realizado en el marco de la evaluación de mitad de período, de las estadísticas del PMA sobre las previsiones relativas a las distribuciones y las contribuciones, 29 de mayo de 2024.

37. En general, sigue existiendo un desfase importante entre las necesidades operacionales y la financiación disponible. Este problema se debe, en parte, a un sistema de planificación basado en las necesidades poco realista que, en ocasiones, conduce al establecimiento de metas demasiado ambiciosas que el PMA no estaría en condiciones de alcanzar ni siquiera si dispusiera de los fondos necesarios. Para resolver este problema, el PMA está introduciendo medidas destinadas a ajustar sus ambiciones con respecto al Plan Estratégico y a centrarse más en los PEP y los presupuestos de las oficinas en los países. En este sentido, cabe citar los planes para sustituir el mecanismo de planificación basado en las necesidades por un nuevo enfoque dirigido a desplazar la atención de la cantidad a la calidad de la asistencia formulando solicitudes más realistas a los donantes, el aumento de la confianza en la capacidad de planificación y ejecución del PMA, y la promoción del diseño de programas que se ajusten más a sus capacidades y fortalezas, sin dejar de tener en cuenta las funciones, las capacidades y los proyectos de los asociados. La viabilidad de este enfoque dependerá de la capacidad de las oficinas en los países para analizar con precisión el panorama de la financiación durante la elaboración de los PEP, que podría incluir los desafíos derivados de la competencia por obtener financiación en el contexto de la ayuda internacional.

#### **Posicionamiento estratégico y coherencia externa**

Durante el período abarcado por el Plan Estratégico se han fortalecido las asociaciones con los Gobiernos, el sector privado y las ventajas comparativas del PMA a nivel mundial en materia de intervención en casos de emergencia han recibido amplio reconocimiento. Sin embargo, las ventajas comparativas del organismo no están tan claras en esferas temáticas y entornos específicos, lo que repercute negativamente sobre su posicionamiento estratégico en el programa de acción para cambiar la vida de las personas.

38. El PMA se ha posicionado como un asociado de confianza de los Gobiernos y gracias al Plan Estratégico, que reconoce la importancia de estas relaciones y se centra en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, se ha reforzado la colaboración con las autoridades gubernamentales.
39. Durante el período abarcado por el Plan Estratégico, el Programa ha intensificado sus actividades de cooperación Sur-Sur y triangular como elemento fundamental de su colaboración con los Gobiernos, en particular por medio de los centros de excelencia en el Brasil, China y Côte d'Ivoire y los despachos regionales, todos los cuales contribuyen de forma importante al establecimiento de relaciones a nivel regional y al posicionamiento del PMA como intermediario de conocimientos.
40. El PMA posee reconocidas ventajas comparativas en las intervenciones en casos de emergencia (en particular en materia de telecomunicaciones y análisis, entrega de alimentos y cadenas de suministro, presencia sobre el terreno, transferencias de base monetaria y programas de comidas escolares) y ha tomado la iniciativa a la hora de ampliar su gama de asociados, pero no ha definido con suficiente claridad cómo y en qué esferas y contextos temáticos y geográficos está en mejores condiciones de intervenir y, en última instancia, de desempeñar una función rectora. A este respecto, hay que tener en cuenta que el PMA puede carecer de las competencias especializadas necesarias para atender algunas solicitudes de apoyo en materia de fortalecimiento de políticas y sistemas y de creación de capacidad técnica.
41. Además, con la prestación de servicios a los Gobiernos, el PMA corre el riesgo de sustituir las capacidades nacionales en lugar de fortalecerlas, y de generar tensiones en relación con los principios humanitarios, especialmente en cuanto a la imagen de neutralidad. Estos riesgos deben evaluarse y gestionarse con atención cuando el PMA actúa prestando servicios.

La coordinación operacional con otras entidades de las Naciones Unidas sigue siendo problemática, y las relaciones con la sociedad civil y los asociados cooperantes son fundamentalmente transaccionales. En general, el enfoque que el PMA emplea para entablar asociaciones se centra en gran medida en la movilización de recursos para él mismo, y se hace relativamente poco hincapié en el establecimiento de asociaciones estratégicas que podrían mejorar la complementariedad y la eficacia de las intervenciones.

42. El PMA ha hecho un auténtico esfuerzo por armonizarse con los MCNUDES y ha aportado valiosas perspectivas a la planificación y programación conjuntas. No obstante, hay deficiencias en la coordinación mundial del Programa con los principales asociados de las Naciones Unidas, y la competencia sigue siendo intensa, en especial entre los organismos con sede en Roma, lo que dificulta la coordinación operacional. Además, no se han aprovechado las oportunidades de forjar asociaciones más sólidas para complementar las competencias especializadas del PMA en cuestiones de género con las de otras entidades de las Naciones Unidas, como el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).
43. Tampoco se ha observado ningún cambio en las asociaciones que el PMA mantiene con las organizaciones de la sociedad civil, que durante el período abarcado por el Plan Estratégico han seguido caracterizándose por un marcado carácter transaccional. Aunque gracias a la respuesta a la pandemia de COVID-19 se dieron ejemplos positivos de asociaciones con la sociedad civil, las consultas con las organizaciones no gubernamentales siguen siendo irregulares y las relaciones basadas en los programas conjuntos y el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia locales siguen siendo la excepción y no la norma.

En la consulta anual del PMA con los asociados de 2023 se siguió insistiendo en la necesidad imperiosa de incrementar la transparencia de la financiación, eliminar la compartimentación entre sectores y aumentar la participación en actividades conjuntas de promoción ante la creciente complejidad del entorno mundial<sup>11</sup>.

44. De todas las esferas de actividad en materia de asociaciones, las relaciones del PMA con los asociados cooperantes, y sus iniciativas en la esfera de la localización, son las que menos progresos han registrado, y el Plan Estratégico no ha promovido específicamente las relaciones con este importante grupo de actores.
45. A nivel institucional, la razón principal por la que el PMA colabora con entidades externas sigue siendo la necesidad de movilizar recursos, y así se refleja en su Plan de Gestión y en su estructura de incentivos internos, en la que el establecimiento de asociaciones satisfactorias se recompensa en función del valor monetario generado para el Programa.

### ***Progresos hacia el logro de las metas del Plan Estratégico***

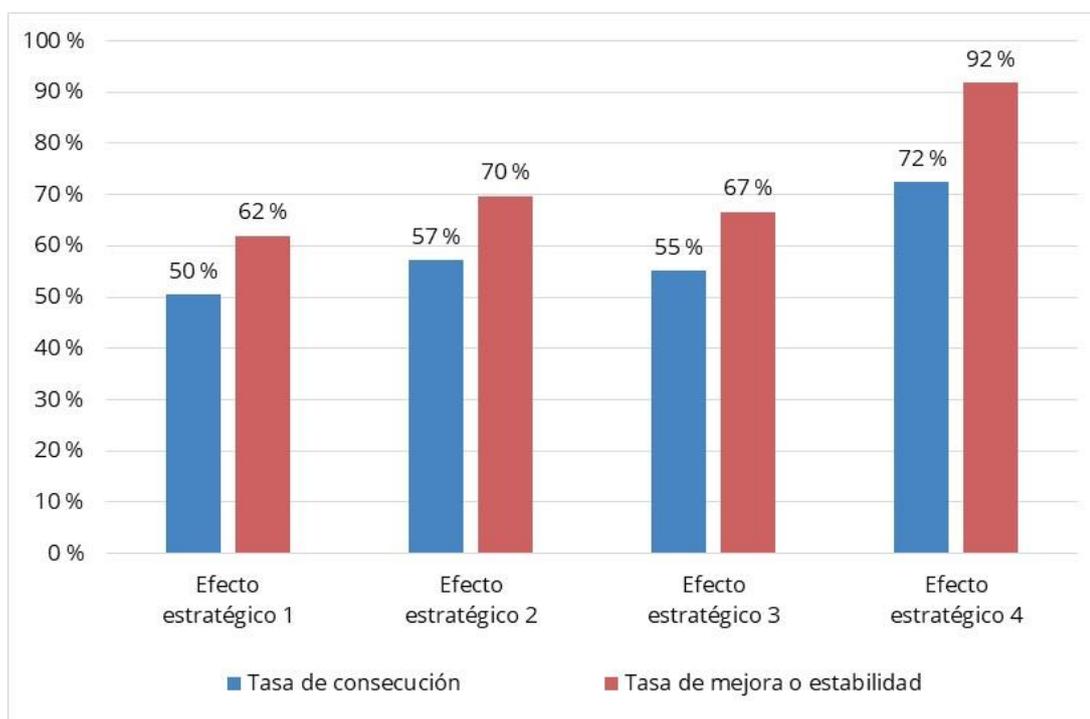
Sobre la base de los datos disponibles sobre las realizaciones, el PMA alcanzó o superó ampliamente las metas del Plan Estratégico, pero sus repercusiones reales no han estado a la altura de las expectativas. No obstante, dado que se dispone de datos sobre las realizaciones relativos a un solo año, todavía no es posible emitir una opinión concluyente.

46. En cuanto al efecto estratégico 1, sobre las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes, el PMA prestó asistencia a más beneficiarios de los previstos, pero con raciones insuficientes porque la financiación disponible no se ajustaba a las necesidades crecientes. En general, los datos institucionales indican que la labor realizada por el PMA para facilitar un mejor acceso a la nutrición, la salud y la educación en el marco del efecto estratégico 2 ha dado buenos resultados, pero sus repercusiones han sido menores de lo esperado. El Programa logró prestar asistencia a un número importante de personas en el marco del efecto estratégico 3 relativo al fortalecimiento de los sistemas alimentarios y al fomento de la resiliencia, pero los datos sobre los efectos indican que el impacto real de esta labor ha sido moderado. Aunque se han alcanzado o superado las metas relativas al efecto estratégico 4, de los datos empíricos recopilados por el equipo de evaluación se desprende que los indicadores utilizados para este efecto no miden con exactitud los cambios previstos en las capacidades nacionales, lo que pone en tela de juicio los logros notificados (figura 7).

---

<sup>11</sup> Según lo debatido con los miembros en la consulta anual del PMA con los asociados celebrada en 2023 sobre “El poder de las asociaciones para prevenir la explotación y el abuso sexuales”.

**Figura 7: Tasas de consecución y tasas de mejora o estabilidad de los indicadores de los efectos, por efecto estratégico, 2023\***



\* No se ha informado de ningún indicador para el efecto estratégico 5.

*Notas:* Tasa de mejora o estabilidad: porcentaje de mediciones que mejoraron o se mantuvieron estables respecto del valor de referencia. Tasa de consecución: porcentaje de mediciones que alcanzaron o superaron la meta establecida.

*Fuente:* "Informe Anual de las Realizaciones de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1), anexo III-C.

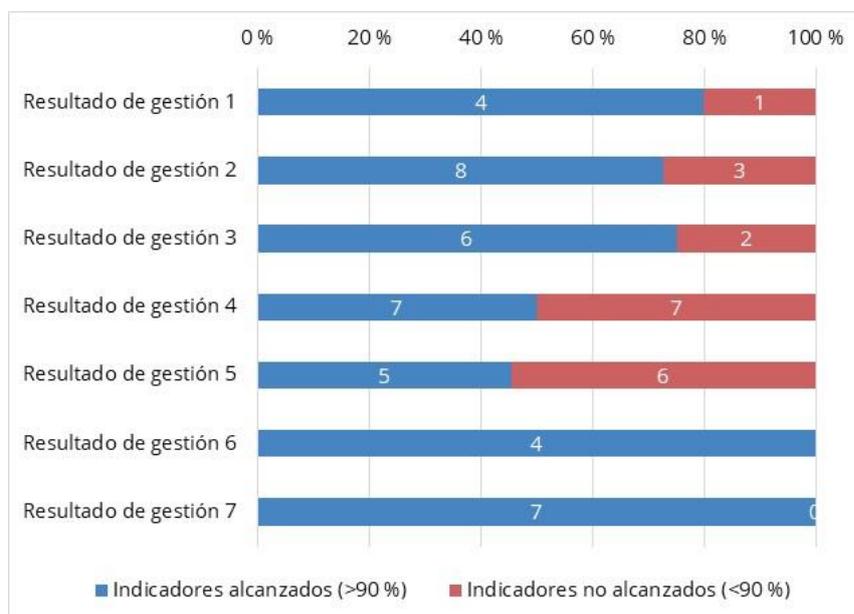
Por lo que respecta al logro de las metas de los indicadores clave de las realizaciones, se han registrado avances notables en todos los resultados de gestión, salvo en los relativos a la financiación y los datos empíricos y el aprendizaje, en los que solo se alcanzaron la mitad o menos de las metas establecidas. Por otra parte, las metas relativas al gasto casi se alcanzaron, se alcanzaron o se superaron en todos los resultados de gestión, lo que demuestra la escasa correlación entre el gasto y las realizaciones medidas por medio de los indicadores clave de las realizaciones.

47. En lo relativo al resultado de gestión 4, sobre la eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero, el PMA ha alcanzado solo la mitad de sus metas establecidas para los indicadores clave de las realizaciones, lo que probablemente se deba a las restricciones financieras, la insuficiente diversificación de las fuentes de financiación y el limitado crecimiento de la financiación flexible y plurianual. Tampoco han sido satisfactorias las realizaciones en relación con el resultado de gestión 5 (datos empíricos y aprendizaje), ya que en 2023 solo se alcanzaron o estuvieron a punto de alcanzarse cinco de los 11 indicadores clave correspondientes. En cuanto al indicador que mide el porcentaje de las recomendaciones derivadas de las auditorías y evaluaciones que se han aplicado, si bien el nivel de aplicación de las recomendaciones de evaluación ha seguido siendo elevado<sup>12</sup>, en 2023 aumentó el número de recomendaciones de auditoría pendientes, en parte porque ese año se publicaron más informes de auditoría que en 2022<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> "Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones" (WFP/EB.A/2024/7-D). A pesar del aumento del 51 % en el número de recomendaciones de evaluación formuladas en 2023, el PMA aplicó un porcentaje de recomendaciones (65 %) parecido al de 2022 (66 %).

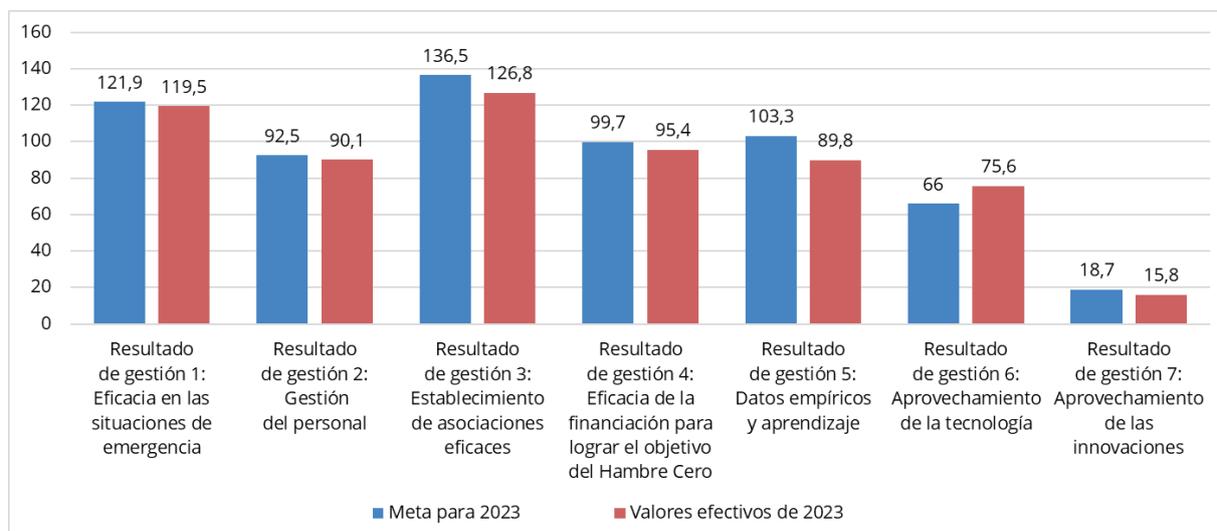
<sup>13</sup> "Informe Anual del Inspector General" (WFP/EB.A/2024/6-D/1), cuadro 1, pág. 4.

**Figura 8: Número y porcentaje de indicadores clave de las realizaciones cuyas metas se han alcanzado, casi se han alcanzado o no se han alcanzado, por resultado de gestión, 2023**



Fuente: "Informe Anual de las Realizaciones de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1), anexo IV-A.

**Figura 9: Metas y gastos efectivos, por resultado de gestión, 2023 (millones de dólares)**



Fuente: "Informe Anual de las Realizaciones de 2023" (WFP/EB.A/2024/4-A/Rev.1), anexo IV-A.

48. Según los indicadores del MRI, en general la aplicación de las prioridades transversales ha avanzado a buen ritmo, aunque en menor medida en el caso de los indicadores relativos al acceso de las personas con discapacidad y a la participación comunitaria. Sin embargo, hay que señalar que los datos sobre las realizaciones en materia de cuestiones transversales no siempre dan cuenta plenamente de la magnitud de los procesos necesarios para lograr cambios en estos ámbitos.

### Valoración general

49. En general, la evaluación de mitad de período constató que el Plan Estratégico para 2022-2025 era muy pertinente para la situación mundial en el momento de su concepción y sigue siéndolo en la actualidad. Su principal punto fuerte como marco estratégico mundial ha consistido en aclarar y legitimar las aspiraciones del PMA como organismo de asistencia humanitaria comprometido con el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas

- profundas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El enfoque de cambio gradual adoptado ha permitido mantener la continuidad con el Plan Estratégico anterior.
50. La flexibilidad del Plan Estratégico permitió al PMA adaptarse a la evolución de las circunstancias, pero la falta de una definición clara de sus ventajas comparativas hizo que careciera de orientación estratégica para determinar las prioridades en los países, respaldar las negociaciones con los asociados externos y posicionarse mejor en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Esta falta de orientación estratégica agravó el riesgo de que el PMA dispersara en exceso su asistencia y estuviera más orientado a las oportunidades de financiación que en las cuestiones estratégicas. Aunque durante el período abarcado por el Plan Estratégico se han logrado avances considerables en la diversificación de las fuentes de financiación, el PMA sigue dependiendo mucho de la financiación a corto plazo y asignada a fines específicos en función de las prioridades de los donantes. Esta dependencia es uno de los principales obstáculos que impiden aumentar la eficacia en las actividades destinadas a cambiar la vida de las personas.
  51. Otro factor decisivo que influyó en la orientación estratégica del diseño y la ejecución de los programas fue el MRI: la decisión de convertir el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la prestación de servicios en efectos estratégicos independientes no ayudó a las oficinas en los países a establecer un vínculo claro entre las actividades realizadas en virtud de esos efectos y el mandato y las contribuciones del PMA a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y ha obstaculizado la capacidad del organismo para movilizar recursos destinados al fortalecimiento de las capacidades nacionales.
  52. La aplicación del Plan Estratégico ha contado con el apoyo de mecanismos y estructuras institucionales destinados a mejorar la capacidad del PMA para actuar con rapidez y eficacia. No obstante, la complementariedad entre la Sede central y los despachos regionales para respaldar a las oficinas en los países ha dejado mucho que desear, y hay algunos sistemas y procesos que aún deben adaptarse y simplificarse para que el entorno institucional interno del PMA permita asegurar la flexibilidad y la capacidad de respuesta necesarias para hacer lo correcto en el momento oportuno en entornos sumamente dinámicos. Entre los sistemas y procesos que deben mejorarse figuran los relativos al diseño de los PEP y los presupuestos conexos, los procesos de aprobación y revisión, y los enfoques y sistemas de generación de datos empíricos y gestión de los conocimientos para fundamentar la adopción de decisiones estratégicas, las comunicaciones externas y la ampliación de las intervenciones e iniciativas. Si bien existen buenos ejemplos de enfoques innovadores, los incentivos para promover la innovación no están sistemáticamente arraigados en todo el organismo. Además, el conjunto de competencias del personal del PMA sigue sin estar debidamente armonizado con los objetivos institucionales en materia de participación efectiva en la elaboración de políticas y fortalecimiento de los sistemas.
  53. Si bien aún es demasiado pronto para dar una opinión definitiva sobre los progresos realizados hacia el logro de los efectos estratégicos y las metas del Plan Estratégico en materia de gestión, hay datos empíricos que demuestran claramente que con demasiada frecuencia los esfuerzos desplegados para cumplir las metas relativas a la cobertura de los beneficiarios han ido en detrimento de las raciones de asistencia alimentaria. Este hecho ha mermado la eficacia, por lo que es necesario lograr un mayor equilibrio entre el alcance y la concentración de los programas para garantizar el cumplimiento de las metas de seguridad alimentaria y nutrición.

**¿Cuáles son las recomendaciones de la evaluación?**

N.º	Recomendación	Justificación	Entidades responsables	Plazo de aplicación
1	<b>En el próximo Plan Estratégico, debería establecerse con claridad la visión estratégica del PMA de cara al futuro. En él debería reafirmarse la centralidad de la asistencia humanitaria, el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas de la inseguridad alimentaria como eje principal del cometido y el mandato del PMA, y definirse claramente sus ventajas comparativas.</b>	Una de las fortalezas del Plan vigente es que es lo suficientemente flexible como para permitir hacer frente a acontecimientos imprevistos y legitimar una amplia gama de intervenciones; esta flexibilidad debe mantenerse. Ello no obstante, si se sigue difuminando su foco de atención prioritaria se pone en peligro la reputación del PMA y se socava la confianza en su capacidad para lograr resultados significativos a gran escala. El PMA, al verse obligado a hacer más con menos, debería concentrar sus recursos en programas de gran calidad, donde tengan más probabilidades de generar un impacto. La atención prestada a las prioridades transversales y a un enfoque centrado en las personas es fundamental para el compromiso del PMA de atender primero a quienes han quedado más rezagados.	Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas	
1.1	El próximo Plan Estratégico debería tener un horizonte a largo plazo y exponer claramente las contribuciones previstas por el PMA a los objetivos mundiales de seguridad alimentaria y nutrición en un período de cinco años, en consonancia con la finalización del ciclo de la Agenda 2030.			Noviembre de 2025
1.2	El próximo Plan Estratégico debería incluir una definición clara de las ventajas comparativas básicas y específicas del PMA en función del contexto, en diferentes entornos operacionales y con distintas modalidades de intervención.			Noviembre de 2025
1.3	Con objeto de fortalecer la orientación estratégica durante el período restante del Plan Estratégico en vigor, habría que elaborar urgentemente un documento conceptual y las orientaciones correspondientes sobre las ventajas comparativas del PMA para apoyar el diseño y la ejecución de los PEP.			Junio de 2025
2	<b>Con el fin de poner en práctica la visión estratégica, debería elaborarse un marco de programación más definido, que ofrezca flexibilidad para adaptarse a la evolución de las circunstancias sobre el terreno.</b>	Además de mantener un amplio marco estratégico general que ofrezca la flexibilidad necesaria para desenvolverse en el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz, el Plan Estratégico debería contener más elementos para orientar el establecimiento de prioridades a nivel nacional y la capacidad de vincular mejor las diferentes modalidades de intervención con los fines últimos del	Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas	
2.1	En la estructura de resultados del próximo Plan Estratégico habría que mantener los efectos estratégicos 1, 2 y 3 y considerar el fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios a los Gobiernos como modalidades de intervención en apoyo de estos tres efectos estratégicos. Los servicios prestados en el marco del actual efecto estratégico 5 podrían mantenerse como un efecto estratégico independiente.			Noviembre de 2025

N.º	Recomendación	Justificación	Entidades responsables	Plazo de aplicación
2.2	Los requisitos para la armonización de los PEP con el MRI deberían ser menos estrictos y centrarse en la agrupación de los indicadores básicos de los resultados en materia de alimentación y nutrición a nivel mundial, y habría que conceder al mismo tiempo a las oficinas en los países plena discreción en cuanto al uso de otros indicadores de efectos, productos y procesos adaptados al contexto.	PMA por medio de marcos de resultados en los países y resultados institucionales coherentes. Para ello será necesario adoptar medidas en relación con la estructura de resultados del Plan Estratégico, los requisitos de armonización y las normas mínimas de calidad de los programas.		Junio de 2026
2.3	Convendría Indicar claramente en el documento del Plan Estratégico que las prioridades transversales son las normas mínimas en cuanto a la calidad de los programas, y garantizar que se invierte en ellas y se presupuestan de forma adecuada.			Noviembre de 2025
<b>3</b>	<b>Los procesos, los sistemas y los incentivos del PMA para la dirección y el personal deberían proporcionar la agilidad y la capacidad de respuesta necesarias para que el Programa sea un actor eficaz en contextos cada vez más complejos y dinámicos.</b>	Aunque los mecanismos de garantía son esenciales para una gestión y una rendición de cuentas transparentes, muchos de los procesos del PMA son excesivamente complejos, exigen mucho tiempo y son ineficaces. Se necesitan sistemas, enfoques de gestión y conjuntos de competencias que permitan al Programa hacer lo correcto en el momento oportuno. Entre las competencias necesarias figuran las aptitudes interpersonales para la negociación y la participación en materia de políticas, y la capacidad para encontrar soluciones innovadoras y eficaces a problemas complejos, más allá de la gestión diligente de procesos normalizados.		
3.1	Debería disiparse la ambigüedad que existe actualmente entre las funciones y responsabilidades de la Sede central y los despachos regionales en lo que respecta a la prestación de apoyo a las oficinas en los países.		Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	Noviembre de 2025
3.2	Los sistemas y procesos relativos al diseño, la aprobación y la revisión de los PEP deberían ser de carácter estratégico en lugar de basarse en procesos, y racionalizarse debidamente para evitar la duplicación innecesaria de tareas y reducir los costos de transacción. Es posible que esto implique también ampliar la delegación de facultades, y la correspondiente rendición de cuentas, para la concesión de aprobaciones a nivel regional.		Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Noviembre de 2025
3.3	Habría que incentivar a los directores y al personal para que fomenten la innovación, en particular, enfoques innovadores en materia de asociaciones, en un entorno en el que se toleren los riesgos y se esté dispuesto a aprender tanto de los errores como de las buenas prácticas.		Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Asociaciones e Innovación	Noviembre de 2025

N.º	Recomendación	Justificación	Entidades responsables	Plazo de aplicación
3.4	La generación de datos empíricos y los sistemas de gestión de los conocimientos deberían fortalecerse con miras a apoyar el proceso de adopción de decisiones, mejorar el intercambio interno de información, orientar la ampliación de las intervenciones y contribuir a los debates de política a nivel nacional.		Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Noviembre de 2025
3.5	Debería proseguirse la labor encaminada a atraer y retener personal con las competencias y la experiencia necesarias para establecer y fomentar asociaciones eficaces que permitan colaborar en la esfera de las políticas y fortalecer los sistemas en contextos institucionales frágiles y relativamente estables.		Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	Noviembre de 2025
<b>4</b>	<b>El PMA debería redoblar sus esfuerzos para movilizar financiación previsible y flexible.</b>	Los déficits de financiación y la falta de fondos flexibles y previsibles son factores importantes que obstaculizan la realización de intervenciones estratégicamente centradas, eficaces y sostenibles en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Si bien estos factores no están bajo el control directo del PMA y dependen en gran medida de las decisiones de los Estados Miembros y otros contribuyentes financieros, el Programa podría adoptar medidas para aumentar la sensibilización sobre esta cuestión.	Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Asociaciones e Innovación	Noviembre de 2025
4.1	Habría que entablar formalmente un diálogo estructurado con los Estados Miembros interesados para buscar formas de movilizar financiación más previsible y flexible.			
4.2	Con el fin de respaldar las iniciativas destinadas a promover la financiación, el PMA debería aumentar su capacidad para documentar y dar a conocer las buenas prácticas y las dificultades que plantea la programación plurianual.			

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

MCNUDS	Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
MRI	Marco de resultados institucionales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país