



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 14 de enero de 2026

y

Roma, 24-27 de febrero de 2026

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 20 de enero de 2026

WFP/EB.1/2026/6-C/2

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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

Informe resumido de la evaluación estratégica de los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades para la asistencia alimentaria y nutricional

Resumen

Esta evaluación estratégica examinó la pertinencia, adecuación y eficacia de los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades para la asistencia alimentaria y nutricional, en un contexto de necesidades crecientes y recursos menguantes. Abarcó el período comprendido entre enero de 2019 y mayo de 2025 y aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, que combinó el examen de documentos y datos, entrevistas, grupos de debate y una encuesta en línea. La igualdad de género, la inclusión y la discapacidad se tuvieron en cuenta a lo largo de toda la evaluación.

El PMA realizó un esfuerzo considerable en el desarrollo de su marco normativo en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, que en líneas generales resulta adecuado para su finalidad. Sin embargo, dicho marco presenta un carácter fragmentado, con lagunas en relación con las actividades de fomento de la resiliencia y una limitada orientación estratégica sobre cómo establecer prioridades para proporcionar asistencia bajo presión. La capacidad de prestar apoyo a escala mundial y regional facilitó la aplicación del marco, pero se está reduciendo como consecuencia de los grandes déficits de financiación y las consiguientes reducciones de personal.

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 limitada 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 utilizados en él 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 Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot
Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. J. Thoulouzan
Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: julie.thoulouzan@wfp.org

Los enfoques en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades son muy diversos en las distintas oficinas del PMA en los países. Los métodos basados en la comunidad siguen siendo los más comunes, mientras que los modelos mixtos, que combinan procesos basados en datos y participativos, se emplean cada vez más con el fin de reforzar la precisión y el sentido de apropiación por parte de las comunidades. Se observa una transición hacia enfoques basados en la vulnerabilidad, aunque es aún un proceso abierto. Cada enfoque tiene sus ventajas e inconvenientes, que el personal conoce bien. Sin embargo, el PMA carece de datos empíricos sistemáticos que permitan comparar el desempeño y la eficacia en función de los costos de cada enfoque. Además, es raro que se documenten las razones para elegir un método concreto de selección de beneficiarios o establecimiento de prioridades, y sigue siendo limitada la agilidad para adaptarse a la evolución de las circunstancias y a los diversos contextos culturales.

Las opciones del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades suelen ser adecuadas dentro de las limitaciones impuestas por la asignación a fines específicos de las contribuciones por parte de los donantes, la posición de los Gobiernos anfitriones y los contextos operacionales. En términos generales, los enfoques adoptados permiten atender a las personas en situación de inseguridad alimentaria. Sin embargo, el PMA no recopila de forma sistemática datos sobre errores de inclusión y exclusión de los beneficiarios, lo que dificulta evaluar en qué medida la asistencia llega a quienes más la necesitan. Las prácticas de verificación y eliminación de duplicaciones varían, en parte debido a las limitaciones de los sistemas digitales de datos.

La asistencia alimentaria se ha distribuido de forma demasiado dispersa, lo que ha reducido sus efectos. Los distintos objetivos de los programas de emergencia y fomento de la resiliencia han dado lugar a diferencias en la lógica de selección de beneficiarios, lo que ha dificultado la integración y ha reducido el potencial de impacto acumulado. El PMA ha empezado a abordar esta cuestión en estrategias recientes y mediante orientaciones que promueven una mayor intensidad e integración de las actividades.

Las decisiones sobre la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades influyen de manera significativa en las relaciones con las comunidades. Las personas consultadas en las comunidades afectadas valoran la intención del PMA de llegar a los más vulnerables, pero a menudo no disponen de información clara sobre cómo se toman las decisiones, lo que genera dudas sobre la equidad. La transparencia y la comunicación surgieron como factores clave que influyen en la percepción de la equidad y en la cohesión social.

Los asociados cooperantes, valorados por su conocimiento del contexto y su presencia en las comunidades, desempeñan un papel central en la aplicación de los enfoques en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, aunque en algunos casos operan con cierta falta de supervisión y apoyo. La coordinación con otros actores humanitarios ha mejorado, en particular con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. En cambio, sigue siendo limitada la participación a través de mecanismos como el módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria y los grupos de trabajo sobre transferencias de efectivo. El apoyo del PMA a los sistemas gubernamentales de protección social continúa siendo un objetivo importante a largo plazo, aunque esos sistemas rara vez cubren plenamente las necesidades del PMA para la selección de beneficiarios y suele necesitarse una verificación comunitaria.

La evaluación puso de manifiesto desfases entre las normas y la práctica. La verificación, el seguimiento, la interoperabilidad de los datos y los mecanismos de recurso se aplican de manera desigual. Además, las reducciones recientes y previstas de personal amenazan los logros institucionales. En consecuencia, la evaluación recomienda aclarar el enfoque estratégico del PMA en materia de establecimiento de prioridades, salvaguardar las normas mínimas y la dotación de personal esencial, reforzar la transparencia y la agilidad, y fortalecer tanto los marcos de intercambio de datos con los asociados como la interoperabilidad de los sistemas internos del PMA.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación estratégica de los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades para la asistencia alimentaria y nutricional" (WFP/EB.1/2026/6-C/2) y de la respuesta de la dirección, que figura en el documento WFP/EB.1/2026/6-C/2/Add.1.

* 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

Características de la evaluación

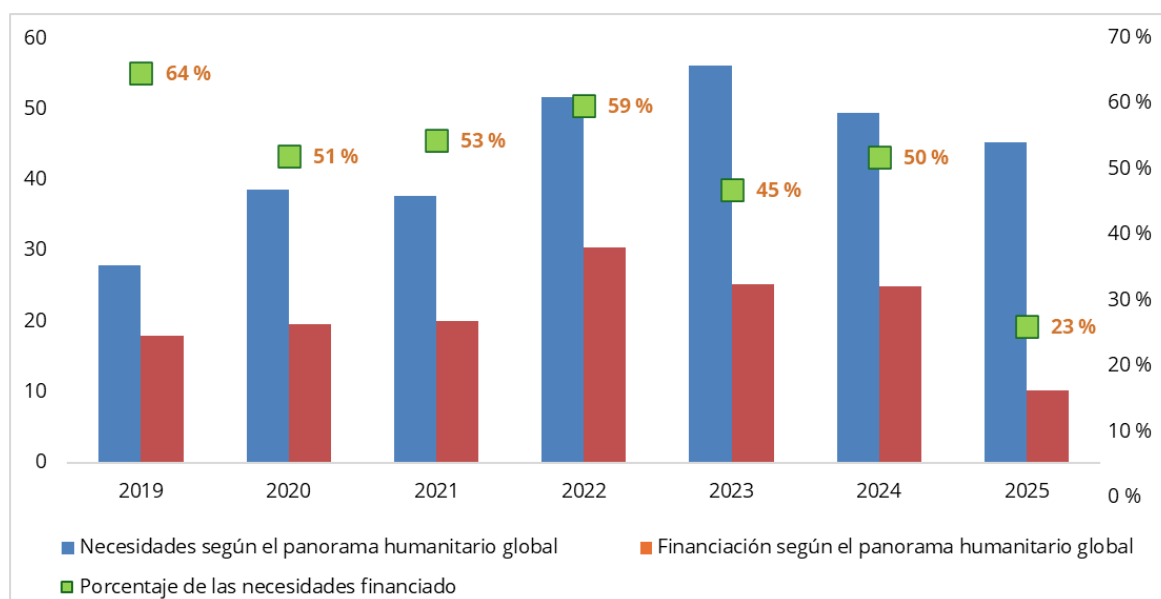
1. Esta evaluación estratégica examinó la pertinencia, adecuación y eficacia de los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades para la asistencia alimentaria y nutricional. Analizó si el PMA dispone de marcos, sistemas y prácticas adecuados para identificar y prestar asistencia a las personas más necesitadas en un contexto de aumento de las necesidades y merma de los recursos. Asimismo, la evaluación buscó generar enseñanzas que sirvieran de base para futuras políticas, orientaciones y decisiones operacionales. En particular, trató de responder a las siguientes cuatro preguntas:
 - a) ¿En qué medida son pertinentes y adecuados los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades?
 - b) ¿Qué efectos tienen esos enfoques en las personas a las que atiende el PMA?
 - c) ¿Colabora el PMA de manera eficaz con otros actores en relación con la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades?
 - d) ¿Qué factores influyen en el desempeño del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades?
2. La evaluación abarcó el período comprendido entre enero de 2019 y mayo de 2025 y tuvo un alcance mundial, abarcando todas las regiones y niveles institucionales del PMA.
3. Se adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, que combinó el examen de documentos y datos, entrevistas a informantes clave, grupos de debate y una encuesta en línea dirigida al personal. Se obtuvieron datos de la Sede mundial, las oficinas regionales y siete oficinas en los países. Se llevaron a cabo estudios de caso en las oficinas del PMA en Jordania, Nigeria, Sri Lanka, República Democrática del Congo y Sudán del Sur, además de dos estudios de casos a distancia sobre Haití y la República Dominicana. Los datos se triangularon entre distintos niveles y fuentes. En total, el equipo realizó 301 entrevistas a informantes clave, condujo grupos de debate con 423 participantes y recabó aportaciones de 91 empleados de 52 oficinas en los países mediante una encuesta en línea.

Contexto

4. Las necesidades humanitarias han aumentado drásticamente debido a los conflictos, las perturbaciones climáticas, la inestabilidad económica y los efectos de la pandemia de COVID-19. El número de personas que padecen inseguridad alimentaria aguda en los países que reciben apoyo del PMA se duplicó con creces entre 2019 y 2025, pasando de 135 millones a más de 319 millones¹. Las necesidades humanitarias mundiales, según reflejan los panoramas globales humanitarios de las Naciones Unidas, pasaron de 28.000 millones de dólares EE. UU. en 2019 a casi 45.000 millones de dólares en 2025. Aunque la financiación de los donantes creció hasta 2022, no lo hizo a un ritmo que permitiera responder al aumento de las necesidades². Tras las recientes reducciones de las contribuciones de los principales donantes, el nivel global de financiación de las operaciones humanitarias se redujo a la mitad en 2025 (figura 1).

¹ WFP Global Operational Response Plan reports de 2020 a junio de 2025. Las cifras se refieren a los países en los que trabaja el PMA y de los que se dispone actualmente de datos. Para 2025, el análisis abarca 67 países.

² Informes de 2019 a 2025 de la serie *Panorama global humanitario*, disponibles en el [sitio web de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas](#).

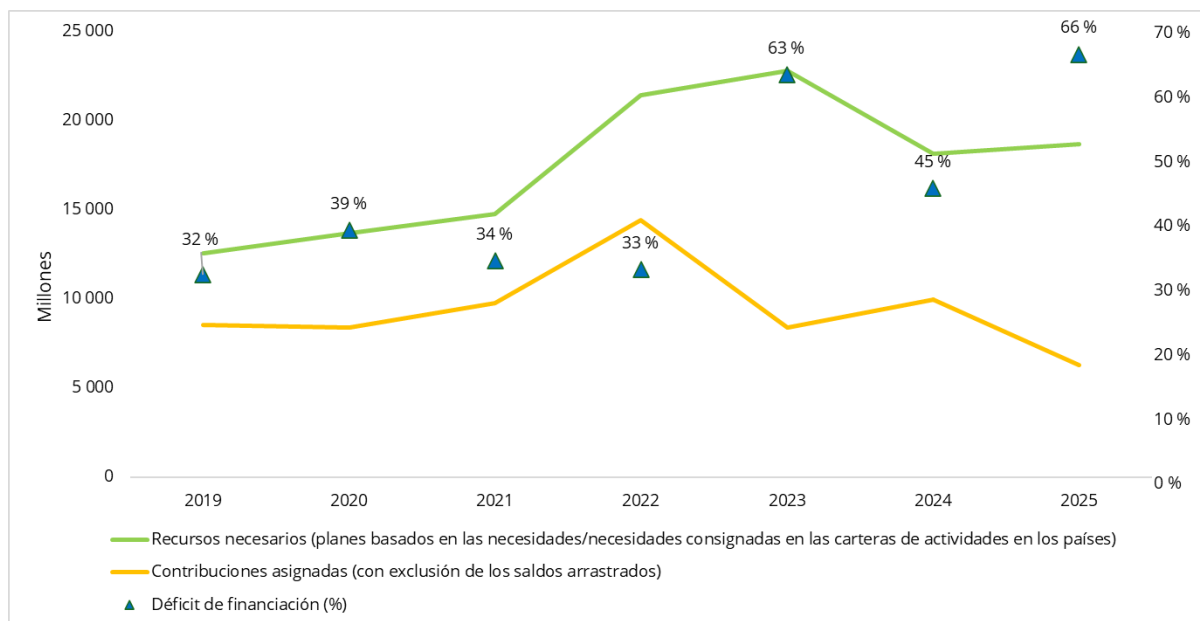
Figura 1: Necesidades y recursos humanitarios a nivel mundial, 2019-2025

Fuente: Oficina de Evaluación, según datos de octubre de 2025 del Servicio de Seguimiento Financiero de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas.

5. En 2024, el PMA inició una reestructuración orgánica destinada a prestar servicios más eficientes y eficaces a las oficinas en los países. En virtud de las medidas de eficiencia impuestas en razón del entorno marcado por restricciones de financiación, el PMA ha reducido su fuerza de trabajo y ha aplicado recortes presupuestarios. También en 2024, revisó su enfoque para la elaboración de los planes estratégicos para los países, solicitando a las oficinas en los países que definieran necesidades y presupuestos realistas para sus carteras nacionales, en función de la disponibilidad de recursos³. Aunque estos planes ya no reflejan toda la magnitud de las necesidades, el déficit de financiación seguía siendo del 66 % en octubre de 2025 (figura 2). Esta situación ha llevado a muchas oficinas en los países a reducir drásticamente su cobertura programática y, en el caso de la asistencia alimentaria directa, a reducir las raciones, en algunos contextos incluso para hogares clasificados en situación de “emergencia” o “catástrofe humanitaria” (es decir, en las fases 4 y 5 de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases o CIF). En algunos países, el PMA también ha tenido que recurrir a la “hiperpriorización”, prestando asistencia únicamente a las personas más vulnerables de entre todas aquellas que padecen inseguridad alimentaria. Esas medidas ilustran cómo la capacidad del PMA para actuar conforme a los principios humanitarios, incluida la humanidad —el imperativo de aliviar el sufrimiento humano dondequiera que se encuentre—, se enfrenta a crecientes dificultades.
6. Estas dinámicas, junto con algunos casos documentados de desvío de la ayuda, como en Etiopía, han intensificado el escrutinio de las prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades del PMA. En este contexto, reformas como el proyecto global de ofrecimiento de garantías del PMA⁴, iniciado en 2023, se han centrado en varias esferas prioritarias, entre ellas la selección de beneficiarios, con el objetivo de ofrecer mayores garantías de que la asistencia del PMA llega de forma segura y eficaz a las personas adecuadas.

³ PMA. 2024. *Calibrating our ambition: guidelines to formulate focused Country Strategic Plans and develop realistic Country Portfolio Needs and Budgets* (documento interno).

⁴ El proyecto se incorporó posteriormente en la labor del PMA como marco global de ofrecimiento de garantías. PMA. 2024. [Circular de la Directora Ejecutiva “WFP Global Assurance Framework” \(OED2024/004\)](#).

Figura 2: Necesidades de recursos del PMA y contribuciones asignadas, 2018-2025

Fuente: Plataforma “The Factory” (datos obtenidos en mayo de 2025, basados en las contribuciones previstas y confirmadas entre enero y octubre de 2025).

Objeto de la evaluación

- La evaluación distinguió entre selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades siguiendo las definiciones del marco normativo del PMA (véase el recuadro 1).

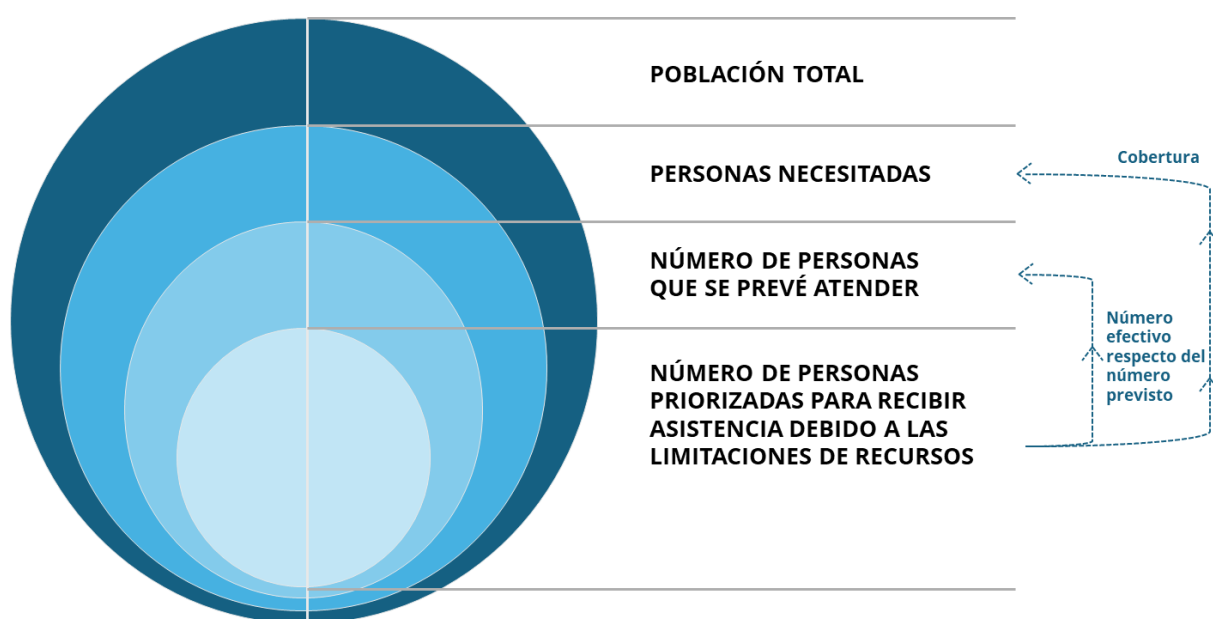
Recuadro 1: Definición de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades⁵

Por **“selección de beneficiarios”** se entiende el proceso de selección de comunidades, hogares y/o personas que recibirán asistencia, en función de los objetivos del programa y de la evaluación de las necesidades, con la participación de las comunidades.

El **“establecimiento de prioridades”** consiste en decidir qué personas, dentro de una población seleccionada, van a recibir asistencia cuando no se puedan satisfacer todas las necesidades detectadas o cuando haya que reducir las prestaciones debido a la escasez de recursos.

⁵ Circular del Director Ejecutivo “Management of Targeting Processes by WFP Offices” (OED2022/026).

Figura 3: La vía para la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades: de las personas necesitadas a las personas atendidas



Fuente: PMA. 2021. *Focalización y priorización: Guía metodológica para su operacionalización*. Adaptado por el equipo de evaluación.

8. La evaluación analizó cómo se definieron, orientaron y aplicaron los enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades en todo el PMA durante el período examinado, tomando como referencia el marco normativo de la organización, sus disposiciones institucionales y las prácticas sobre el terreno. Se evaluaron tanto los fundamentos estratégicos como la aplicación operacional de la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades, centrándose en su contribución a las iniciativas del PMA destinadas a prestar asistencia a las personas más vulnerables.
9. La selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades se analizaron en el marco del ciclo general de los programas del PMA, con especial atención a las actividades que proporcionan asistencia directa alimentaria, monetaria y nutricional, incluidas las transferencias de recursos no condicionadas, la prevención y el tratamiento de la malnutrición, la creación de activos y el fomento de los medios de vida, las medidas anticipatorias y los programas en las escuelas. La evaluación no valoró la prioridad de los recursos asignados a nivel institucional en los distintos países.

Conclusiones de la evaluación y hallazgos en que se sustentan

Conclusión 1: El marco normativo y las estructuras de apoyo del PMA para la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades han evolucionado considerablemente en los últimos años y, en términos generales, cumplen bien su cometido. No obstante, ante el contexto de recortes presupuestarios sin precedentes, las oficinas en los países piden una orientación estratégica más clara.

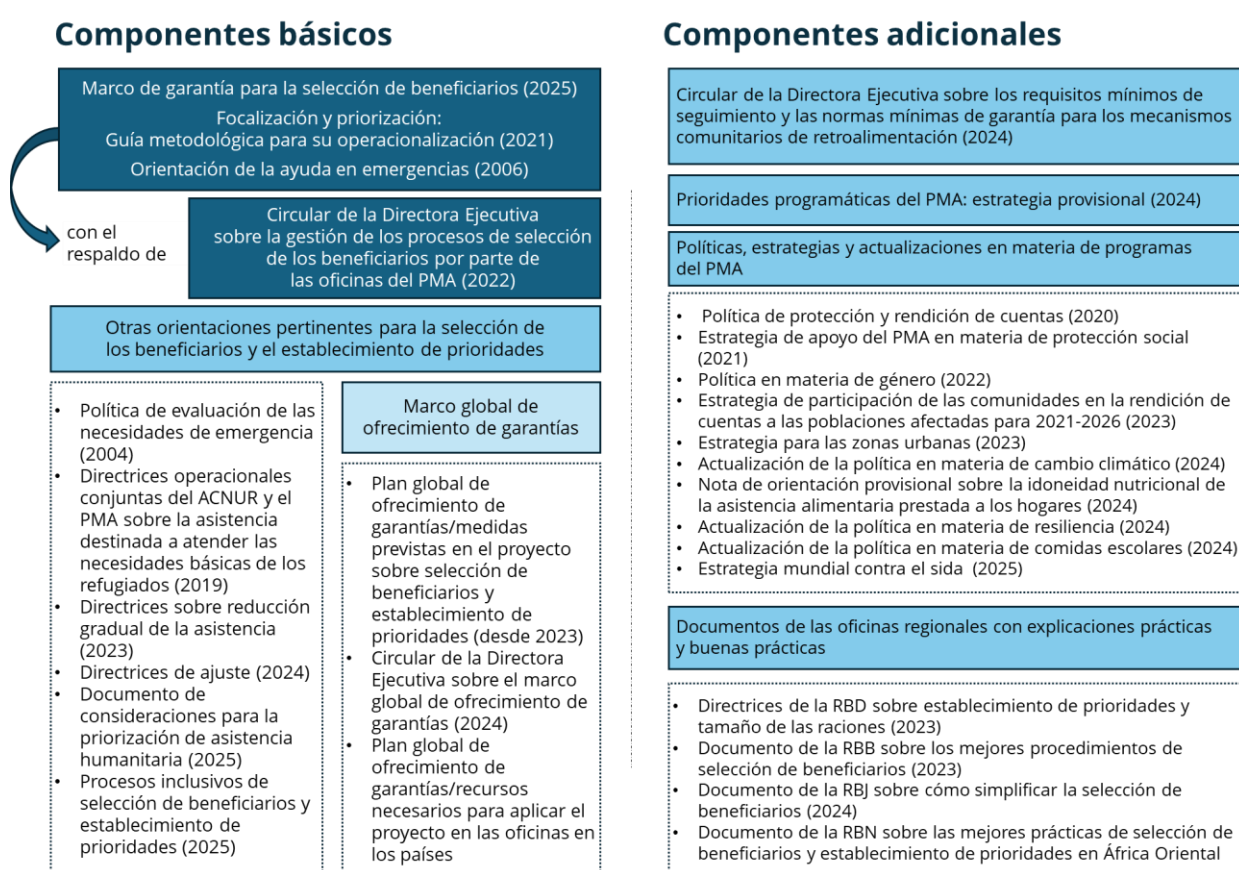
10. Desde la auditoría interna sobre la selección de beneficiarios en el PMA realizada en 2020⁶, la organización ha mejorado sustancialmente sus estructuras de orientación y apoyo relacionadas con la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades. Dicha auditoría consideró que los enfoques del PMA en esta materia eran solo parcialmente satisfactorios y reclamó importantes mejoras. El PMA ha adoptado diversas medidas pragmáticas para subsanar las deficiencias detectadas. El marco global de ofrecimiento de garantías, establecido en 2023 en respuesta a la demanda de los donantes de mayores

⁶ PMA. 2020. *Internal Audit of Beneficiary Targeting in WFP*. Informe de auditoría interna AR/20/07.

garantías y rendición de cuentas, aceleró los avances. El marco de ofrecimiento de garantías en materia de selección de beneficiarios, adoptado en 2025, define medidas para mejorar las prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades; se espera que los equipos de las oficinas en los países apliquen dichas prácticas en todas las operaciones y se les exige que rindan cuentas al respecto. Además, la política de gestión global de riesgos del PMA orienta la práctica, y exige **evaluar activamente e incorporar** el riesgo en las decisiones sobre quiénes reciben asistencia y cuándo y cómo la reciben. Así, el PMA cuenta ahora con un conjunto de materiales de orientación y requisitos formales relacionados con la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades (como se muestra en la figura 4) y sigue colmando las lagunas prioritarias.

11. En conjunto, el marco normativo del PMA logra un equilibrio adecuado entre orientar y prescribir. Proporciona definiciones claras, directrices formales sobre género e inclusión y diversos ejemplos basados en las lecciones aprendidas, al tiempo que deja a las oficinas en los países flexibilidad para adaptarse a las circunstancias locales.

Figura 4: Visión general del marco normativo para la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades



Fuente: Equipo de evaluación.

Abreviaturas: RBB = Despacho Regional para Asia y el Pacífico; RBD = Despacho Regional para África Occidental; RBj = Despacho Regional para África Meridional; RBN = Despacho Regional para África Oriental; ACNUR = Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

12. Sin embargo, el marco normativo presenta una estructura fragmentada y algunas lagunas. Muy en particular, hasta ahora no se ha prestado la debida atención al establecimiento de prioridades. Recientemente, el PMA ha empezado a abordar esta cuestión a través de un documento sobre el establecimiento de prioridades en materia de asistencia humanitaria⁷. Las oficinas en los países aprecian este documento, pero señalan que trata principalmente

⁷ PMA. 2025. *Considerations for prioritising humanitarian assistance*.

de las transferencias de recursos no condicionadas para la intervención ante crisis. En particular, buscan una orientación más clara sobre la selección de beneficiarios para las intervenciones relacionadas con el fomento de la resiliencia y los medios de vida y en entornos centrados en el desarrollo, así como una mayor claridad en cuanto a la dirección estratégica general del PMA en unas circunstancias que cambian rápidamente. Por último, los numerosos documentos de orientación que constituyen el marco normativo para la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades no están centralizados en una única fuente de fácil acceso, lo cual dificulta su utilización.

13. Las estructuras de apoyo dentro de la Sede mundial, incluidas las oficinas regionales, han demostrado ser fundamentales para reforzar las prácticas de selección de beneficiarios sobre el terreno. Estas estructuras incluyen a los asesores regionales en materia de selección de beneficiarios, así como un grupo de trabajo interfuncional para el establecimiento de prioridades, ubicado en la Sede y creado en 2024. Han apoyado la transferencia de conocimientos y el aprendizaje y han ayudado a las oficinas en los países a mejorar sus estrategias de selección de beneficiarios y a verificar el cumplimiento de las medidas de garantía exigidas por el marco global de ofrecimiento de garantías. Colaborando de forma cada vez más estrecha con otras esferas funcionales pertinentes, el Servicio de Evaluación de las Necesidades y Orientación de la Ayuda, el Servicio de Preparación y Respuesta ante Emergencias y los asesores regionales en materia de selección de beneficiarios han hecho las veces de “referente institucional” para esta cuestión crucial. Sin embargo, de resultas de los importantes recortes de financiación, en 2026 deberán suprimirse varios puestos de asesor en materia de selección de beneficiarios en la Sede mundial. Además, se eliminará gradualmente la Plataforma Común para la Excelencia de los Programas y la Selección de los Beneficiarios del ACNUR y el PMA, lo cual reducirá la capacidad técnica esencial del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades.

Conclusión 2: El PMA comprende claramente las fortalezas y debilidades de los diversos enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades y cada vez tiene más en cuenta las vulnerabilidades al llevar a cabo estos procesos. Se constató que los enfoques seleccionados eran, en general, apropiados para sus contextos específicos, pero los datos sobre los costos de los distintos enfoques no son concluyentes. Además, se observó que las prácticas del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades no eran lo suficientemente ágiles ni cooperativas.

Idoneidad

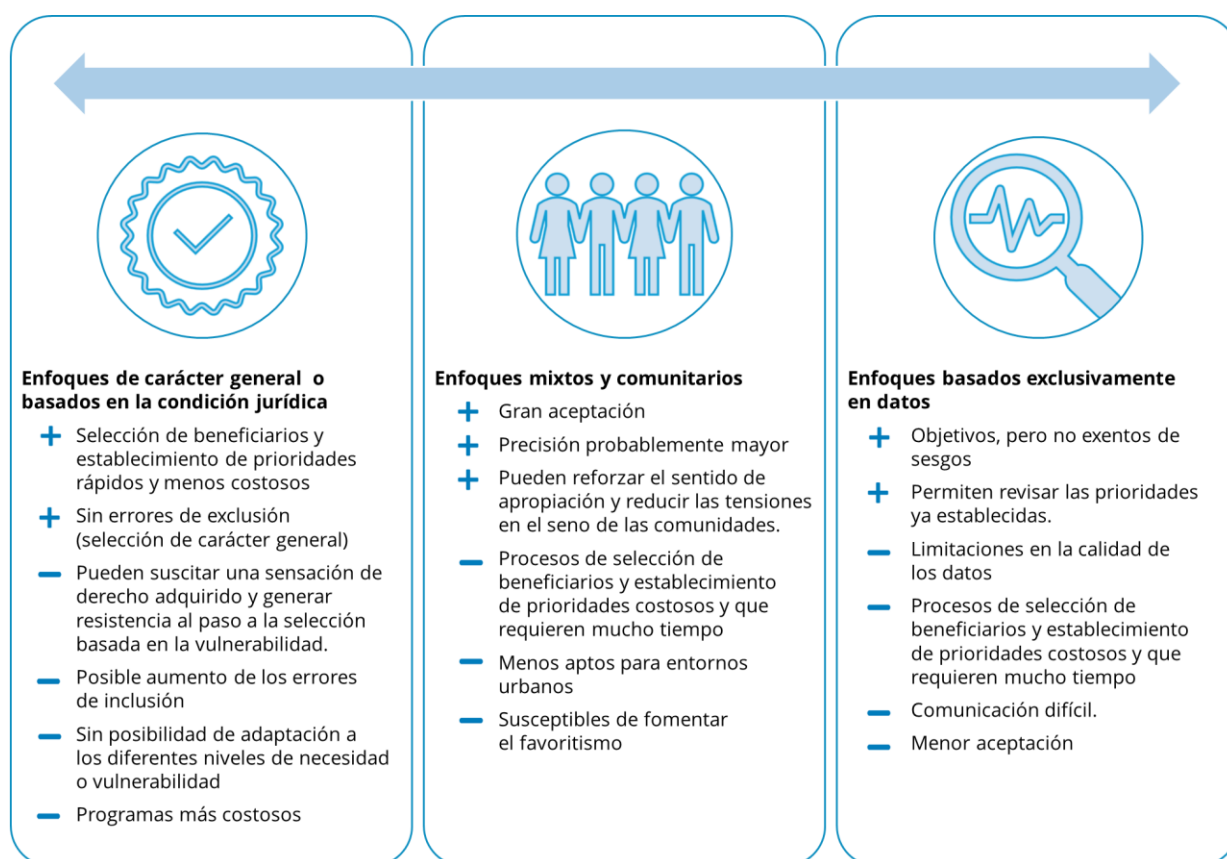
14. El margen de maniobra del PMA para tomar decisiones sobre la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades se ve limitado por la asignación a fines específicos de las contribuciones por parte de los donantes, la posición de los Gobiernos anfitriones y otras circunstancias. La evaluación constató que, dentro de esas limitaciones, las decisiones adoptadas fueron en general apropiadas. Más concretamente, el PMA utiliza diversos enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades que a menudo combinan diferentes métodos, como se muestra a continuación. Cuando se dispone de datos censales y es posible encuestar a los hogares, el PMA opta a menudo por enfoques muy centrados en la utilización de datos para determinar la vulnerabilidad de los hogares. Si se dispone de pocos datos, los medios para realizar encuestas de hogares a gran escala son escasos o el acceso humanitario es restringido, el PMA suele adoptar un enfoque de selección de beneficiarios basado en la comunidad. En los programas de fomento de los medios de vida, las consultas a las comunidades son fundamentales tanto para seleccionar a los participantes como para elegir los proyectos o los bienes que se rehabilitarán. El PMA ha demostrado un alto grado de flexibilidad al elegir enfoques de selección de beneficiarios que se adapten a las exigencias de las situaciones específicas. Dicho esto, rara vez se documenta la justificación para optar por un determinado enfoque de selección de beneficiarios o establecimiento de prioridades.

CUADRO 1: PANORAMA DE LOS ENFOQUES DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES UTILIZADOS	
Tipo de programa	Enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades (resumen)
Transferencias de recursos no condicionadas	<ul style="list-style-type: none"> • La selección basada en la comunidad es la más común; le siguen la selección de beneficiarios por categorías de hogares, la selección basada en la condición de las personas o una combinación de varios métodos. • En ocasiones se aplica una selección de carácter general. • El establecimiento de prioridades se realiza principalmente mediante la selección geográfica o la reducción del tamaño de la población asistida; también mediante ajustes en la duración, el tamaño de la ración o el valor de la transferencia.
Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención: selección geográfica y establecimiento de prioridades basados en la prevalencia de la malnutrición; selección individual vinculada a la selección para transferencias de recursos no condicionadas y basada en criterios demográficos (por ejemplo, niños pequeños, mujeres embarazadas y lactantes). • Tratamiento: derivaciones a través de centros de salud o movilizadores comunitarios utilizando indicadores demográficos y antropométricos (por ejemplo, circunferencia braquial medio-superior).
Programas de comidas escolares	<ul style="list-style-type: none"> • La selección geográfica y el establecimiento de prioridades suelen ser determinadas por los Gobiernos o con su participación en contextos estables, y se basan en indicadores de educación y seguridad alimentaria. • La selección de escuelas se basa en diversos factores, incluida la capacidad de la comunidad para preparar las comidas.
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos menos estandarizados; determinados por los objetivos específicos de cada proyecto. • Selección geográfica centrada en zonas donde persiste la inseguridad alimentaria crónica y/o propensas a sufrir crisis. • Selección de hogares teniendo en cuenta la vulnerabilidad y la capacidad para trabajar, en ocasiones mediante autoselección.

Fuente: Equipo de evaluación

15. Cada enfoque de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades presenta fortalezas y debilidades (figura 5). Los enfoques de carácter general y basados en la condición de las personas, por ejemplo, pueden aplicarse con relativa rapidez y entrañan pocos o ningún error de exclusión, mientras que los enfoques basados en los datos permiten modificar las prioridades en función de la vulnerabilidad cuando es necesario, y los enfoques basados en la comunidad suelen ser mejor aceptados.
16. Los empleados del PMA en todos los niveles demostraron una comprensión clara de estas fortalezas y debilidades, aunque faltan datos sistemáticos sobre el desempeño y los costos de los distintos enfoques. La mayoría del personal consultado para esta evaluación consideró que los enfoques de sus oficinas en los países en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades se ajustaban completamente o en gran medida al contexto en el que operaban.

Figura 5: Visión general de las fortalezas y debilidades de los distintos enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades



Fuente: Equipo de evaluación

17. En los últimos años, el PMA ha avanzado hacia enfoques más refinados de selección de beneficiarios basados en la vulnerabilidad en un número creciente de programas. Por ejemplo, en lugar de proporcionar asistencia general en determinadas zonas o asistencia basada en la condición de las personas para ciertos grupos de población, las oficinas en los países están aplicando criterios más específicos para identificar a las personas más necesitadas. No obstante, esta transición aún no se ha completado; algunas oficinas en los países seleccionan solo pequeñas proporciones de hogares mediante análisis de vulnerabilidad, y estos enfoques más refinados todavía no se aplican a gran escala.
18. La mayor parte de la selección de beneficiarios basada en la vulnerabilidad se realiza a través de enfoques comunitarios, aunque los enfoques basados en datos y los modelos mixtos son cada vez más frecuentes. La evaluación constató que los enfoques comunitarios presentan una gran diversidad y no suelen contar con una documentación o justificación claras de sus configuraciones específicas. Los modelos mixtos, que combinan aportes de la comunidad con el análisis de datos, se aplican cada vez más para mitigar las limitaciones de los enfoques que utilizan un único método. Algunos ejemplos recientes son los sistemas de puntuación de la vulnerabilidad en la República Democrática del Congo, la integración de datos de registros sociales con validación comunitaria en Haití y una prueba indirecta de medios de vida basada en datos, desarrollada conjuntamente con el ACNUR y el Banco Mundial en Jordania.
19. En diversos entornos operacionales, las oficinas en los países informaron de que combinaban distintas fuentes de información para definir los enfoques de establecimiento de prioridades, incluidos métodos basados en datos que se apoyaban en evaluaciones de la seguridad alimentaria del PMA, en las evaluaciones de la CIF o multisectoriales y en consultas comunitarias. Entre las fuentes menos comunes de las que se informó figuraban evaluaciones de sensibilidad al conflicto, evaluaciones de pobreza y nutrición, análisis

integrados del contexto, fuentes de datos gubernamentales —incluidos datos municipales—, información sobre el riesgo de desastres, evaluaciones rápidas de las necesidades, encuestas SMART⁸ y datos de sistemas de información geográfica e imágenes satelitales.

20. El PMA también ha avanzado en la integración de la perspectiva de género, la discapacidad y la inclusión en su labor de selección de beneficiarios. La mayoría de las oficinas en los países emplean criterios como los hogares encabezados por mujeres o personas mayores y los hogares con miembros con discapacidad para estimar la vulnerabilidad. Sin embargo, la evaluación constató que en ocasiones estas categorías se aplican de forma demasiado genérica y sin una triangulación suficiente con indicadores contextualizados de seguridad alimentaria, nutrición y/o pobreza. Asimismo, los mecanismos de selección de beneficiarios basada en la comunidad no siempre tienen en cuenta adecuadamente las cuestiones de género, y las mujeres y otros grupos demográficos excluidos carecen en ocasiones de una influencia real en las decisiones de selección de beneficiarios.

Agilidad

21. Aunque el PMA dispone de la flexibilidad necesaria para elegir enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades adaptados a distintas situaciones, su planificación no suele ser lo suficientemente ágil. En muchos casos, carece de la capacidad de adaptar y ajustar sus respuestas a las circunstancias cambiantes. Una vez definido el número total de personas que recibirán asistencia, en general durante la selección geográfica inicial, los incentivos tienden a desalentar cualquier revisión posterior. Se fijan los presupuestos, se adquiere la asistencia en especie o se organizan las transferencias de efectivo y se firman los acuerdos con los asociados cooperantes, dejando escaso o nulo margen para imprevistos para responder a los recursos fundados presentados a través de los mecanismos comunitarios de retroalimentación o derivadas de los hallazgos resultantes del seguimiento. El Plan Estratégico del PMA 2026-2029 reconoce también esta situación al afirmar que “el PMA debe procurar actuar con mayor agilidad”⁹, una conclusión que se aplica tanto a la selección de beneficiarios y al establecimiento de prioridades como a otros aspectos de las operaciones del PMA.

Cooperación

22. El PMA ha institucionalizado formalmente la participación temprana tanto de la dirección como del personal de los programas en las decisiones relativas a la selección de beneficiarios a través de su marco de ofrecimiento de garantías en materia de selección de beneficiarios y de la creación de grupos de trabajo sobre selección de beneficiarios. Sin embargo, las prácticas varían. Un enfoque interfuncional, en el que las responsabilidades se reparten entre los equipos de evaluación y cartografía de la vulnerabilidad y los equipos de los programas, con aportes del seguimiento y la evaluación, ha demostrado su eficacia en países como Jordania. La evaluación constató, a partir de los datos de los países estudiados, que la participación de los asociados cooperantes del PMA desde las etapas iniciales ha facilitado la armonización de los enfoques técnicos con las realidades políticas y ha fomentado un mayor sentido de apropiación sobre el terreno, por ejemplo en Nigeria.
23. Dado que el PMA es el mayor organismo humanitario a nivel mundial, sus prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades tienen importantes repercusiones para otros actores humanitarios. Otros organismos suelen remitir al PMA a las personas y los hogares que necesitan asistencia alimentaria, lo que constituye un ejemplo de buenas prácticas. En los últimos años, el PMA ha reforzado su cooperación con el ACNUR en los contextos donde hay refugiados y con el Fondo de las Naciones Unidas

⁸ SMART son las siglas en inglés de “Iniciativa de seguimiento y evaluación normalizados del socorro y la transición”.

⁹ “Plan Estratégico del PMA 2026-2029” (WFP/EB.2/2025/3-B/1/Rev.1).

para la Infancia (UNICEF) en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades relacionados con la nutrición. Sin embargo, sigue habiendo carencias importantes en la participación efectiva de las partes interesadas en la labor de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades a través de las estructuras de coordinación de la acción humanitaria, como el módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria o los grupos de trabajo sobre transferencias en efectivo. Aún no se aprovechan plenamente los posibles beneficios de que los asociados participen en la definición de los criterios de selección de beneficiarios, validen las listas de beneficiarios cuando existan acuerdos de intercambio de datos y adapten los marcos de selección en respuesta a las necesidades cambiantes.

24. El PMA ha venido apoyando a los Gobiernos en el fortalecimiento de los sistemas nacionales de protección social, incluso en lo que respecta a los registros sociales. Este constituye un objetivo fundamental en sí mismo, especialmente con miras a transferir plenamente a los Gobiernos la responsabilidad de asistir a sus propias poblaciones. Sin embargo, hasta ahora rara vez se han materializado los beneficios adicionales previstos de utilizar los registros sociales nacionales para la propia selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades del PMA. En función de las circunstancias, el PMA necesita, por tanto, complementar los datos de los registros sociales a través de la verificación sistemática del cumplimiento de las condiciones para recibir asistencia, procesos basados en la comunidad y mecanismos de recurso eficaces.

Conclusión 3: Los enfoques del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades permiten a la organización llegar a las personas en situación de inseguridad alimentaria; no obstante, la asistencia se ha distribuido de manera demasiado dispersa y la integración de los programas es insuficiente.

Eficacia

25. El PMA no recopila de forma sistemática datos sobre errores en la inclusión y exclusión de los beneficiarios. Esta cuestión no es nueva y se ha señalado en informes de auditoría y exámenes anteriores. Además, sigue siendo un obstáculo para evaluar la eficacia de la selección de beneficiarios del PMA.
26. El PMA suele seleccionar para su asistencia las zonas geográficas clasificadas en la fase 3 o superior de la CIF, es decir, zonas en situación de crisis, emergencia o catástrofe en materia de seguridad alimentaria. Cuando se ve obligado a restringir más su asistencia, se centra en las zonas en fase 4 o 5, con el objetivo de evitar situaciones de hambruna o similares. Los empleados del PMA manifestaron un alto nivel de confianza en los resultados de la CIF. Sin embargo, el uso de las clasificaciones de la CIF para la selección geográfica y el establecimiento de prioridades puede dar lugar a importantes errores de exclusión, en gran parte debido a que los datos de la CIF clasifican las unidades geográficas de una manera que diluye las diferencias entre distintos niveles de vulnerabilidad dentro de una misma zona, así como debido a limitaciones más generales de los propios datos. En la práctica, las oficinas del PMA en los países suelen complementar los datos de la CIF con información adicional específica sobre el contexto, para así afinar la selección geográfica y el establecimiento de prioridades.
27. De los siete países examinados en esta evaluación, solo en Jordania el PMA comparó los efectos de su asistencia en los grupos destinatarios mediante un sistema de seguimiento de resultados en materia de seguridad alimentaria que evaluaba los niveles de inseguridad alimentaria entre muestras de beneficiarios y no beneficiarios. En Haití, el PMA utilizó preguntas de carácter subjetivo en un cuestionario de seguimiento posterior a la distribución para comprender cómo las personas percibían los errores de inclusión y exclusión. En otros países, las herramientas de seguimiento incluían preguntas generales sobre la selección de beneficiarios (por ejemplo, en Nigeria, el conocimiento de los criterios

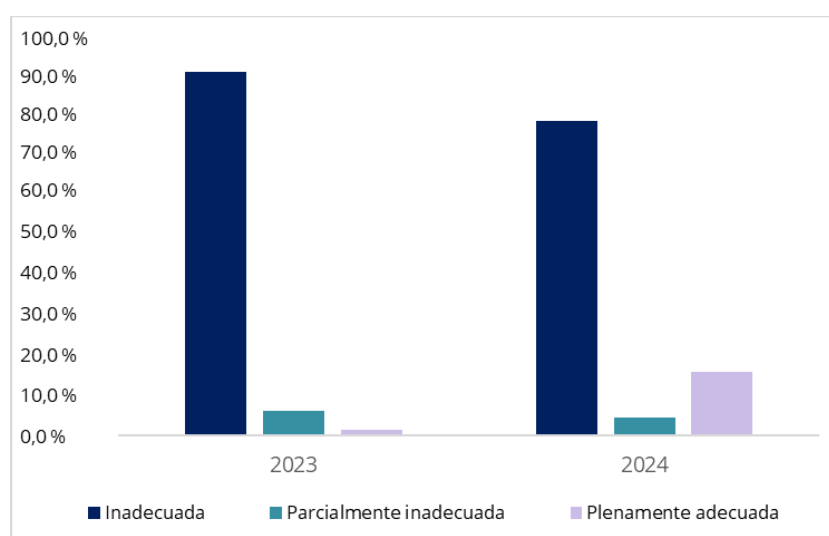
de selección o de la organización encargada de la selección), pero ni las muestras ni las preguntas estaban diseñadas para valorar los errores de inclusión o exclusión.

28. La evaluación constató que los enfoques de selección empleados en los países examinados eran en gran medida adecuados para identificar y llegar a las personas más vulnerables. En los casos en que las partes interesadas expresaron críticas, estas se debieron más a la falta de conocimiento de las prácticas del PMA que a una oposición a los enfoques específicos adoptados. Ese hecho pone de relieve la importancia de comunicar tanto los enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades adoptados como las razones que los justifican.

Cobertura frente a intensidad de la asistencia

29. Cuando se ha visto obligado a priorizar, el PMA, teniendo en cuenta las prioridades de las otras partes interesadas y las limitaciones operacionales, ha optado en general por reducir las raciones y/o la duración de la asistencia, en lugar de, o además de, reducir el número de personas asistidas. Esto, junto con las correspondientes decisiones de diseño de los programas, ha hecho que a veces la asistencia se distribuya de forma demasiado dispersa.
30. Los datos institucionales del PMA muestran que en 2023 más del 90 % de la asistencia en especie en forma de transferencias de recursos no condicionadas no cubrió las necesidades nutricionales, lo que plantea interrogantes sobre la capacidad real de la asistencia que brinda para mejorar los resultados en materia de seguridad alimentaria. Aunque la situación mejoró ligeramente en 2024, se constató que el 80 % de las transferencias de recursos no condicionadas en forma de raciones seguían sin ser nutricionalmente idóneas (figura 6). Esta tendencia se observó en los países analizados en esta evaluación y ha sido destacada en auditorías y evaluaciones de otras oficinas en los países. Además, incluso cuando el PMA mantiene el nivel de asistencia para un número menor de beneficiarios (es decir, cuando da prioridad a la intensidad de la asistencia antes que a la cobertura), el valor real de las transferencias que reciben los beneficiarios puede diluirse cuando estos comparten su asistencia con familiares y otras personas.

Figura 6: Idoneidad nutricional de las raciones de alimentos en especie del PMA (transferencias de recursos no condicionadas en forma de raciones efectivas), 2023-2024



Fuente: Servicio de Nutrición y Calidad de los Alimentos del PMA

31. El equilibrio entre la cobertura e intensidad de la asistencia prestada plantea un importante dilema ético. El principio de humanidad exige atender a todas las personas necesitadas. Sin embargo, cuando los recursos son limitados, es necesario elegir entre llegar al mayor número posible de beneficiarios con una asistencia demasiado reducida para marcar una

diferencia real en su seguridad alimentaria y llegar solo a un subconjunto de las personas más vulnerables con un nivel de asistencia mayor que pueda tener un impacto significativo.

32. Esta evaluación constató esfuerzos incipientes para resolver esta tensión, centrados en gran medida en garantizar un nivel de asistencia razonable. Los documentos de orientación del PMA hacen hincapié en la necesidad de evitar que las transferencias sean inferiores al 70 % de las necesidades nutricionales diarias, teniendo en cuenta en qué medida los hogares que reciben ayuda pueden cubrir sus propias necesidades¹⁰. El Plan Estratégico del PMA 2026-2029 refuerza este enfoque, afirmando que el PMA tratará de “prestar a un menor número de personas una asistencia de mayor calidad y más adaptada a sus necesidades”¹¹. Las nuevas prácticas para medir la idoneidad nutricional o la intensidad de la asistencia e informar al respecto en los informes anuales sobre las realizaciones del PMA también apoyan este enfoque, por cuanto contribuyen a contrarrestar el énfasis tradicional en el número de personas asistidas como principal indicador institucional de éxito.

Integración de los programas

33. El objetivo del PMA relativo a la integración de los programas está claramente enunciado en los documentos institucionales. Sin embargo, en la práctica los datos muestran que el PMA no ha alcanzado su ambición de estratificar, secuenciar e integrar mejor la asistencia para salvar vidas y fomentar la resiliencia. Esto tiene consecuencias directas en las prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades de la organización. Hasta hace poco, los pilares del PMA de “salvar vidas” y “cambiar la vida de las personas” seguían direcciones estratégicas diferenciadas, lo que con frecuencia dio lugar a lógicas diversas en la programación y la selección de beneficiarios. Las transferencias de recursos no condicionadas están concebidas para respuestas rápidas y flexibles destinadas a llegar a las personas más vulnerables en contextos de crisis en evolución y en zonas con altos niveles de inseguridad alimentaria, basándose en evaluaciones actualizadas de la vulnerabilidad para adaptar las intervenciones a las necesidades cambiantes. En cambio, los programas para el fomento de la resiliencia suelen ejecutarse en zonas afectadas por crisis recurrentes, pero con mayor potencial para recuperarse y mantener la seguridad alimentaria, a veces en consonancia con las preferencias de donantes o Gobiernos. Dentro de estas zonas, los hogares son seleccionados mediante procesos de planificación comunitaria o de autoselección, y se espera que reciban apoyo durante un período más largo para facilitar que pasen a estar en condiciones de dejar gradualmente de necesitar asistencia. Las actividades de fomento de la resiliencia suelen exigir mucho esfuerzo físico y pueden excluir a hogares que se encuentran entre los más vulnerables.
34. Esta práctica puede cambiar en consonancia con la reciente actualización de la política del PMA en materia de resiliencia, que aboga por la orientación de la ayuda hacia las zonas con alto riesgo de sufrir crisis con una integración de los programas. El Plan Estratégico del PMA 2026-2029 refuerza esa orientación, al afirmar que “la labor del PMA de fomento de la resiliencia se centrará en las zonas geográficas y comunidades que experimentan una inseguridad alimentaria aguda prolongada o recurrente, dando prioridad a las personas cuya seguridad alimentaria y situación nutricional se ven más afectadas por las perturbaciones”¹².

¹⁰ PMA. 2025. *Considerations for prioritising humanitarian assistance*. PMA. 2025. *Prioritization Guidance for Emergency Response* (documento interno no publicado).

¹¹ “Plan Estratégico del PMA 2026-2029” (WFP/EB.2/2025/3-B/1/Rev.1).

¹² *Ibidem*.

Conclusión 4: Existe un desfase entre las normas claras del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades y su aplicación práctica, lo que expone a la organización a diversos riesgos y exige un cumplimiento más estricto de las normas mínimas, así como mejoras en los sistemas de datos.

35. La evaluación constató que la forma en que se aplican los enfoques de selección de beneficiarios a menudo importa más que el enfoque elegido. Uno de los principales retos del PMA reside en el “último tramo” de la prestación de servicios, es decir, en garantizar una ejecución coherente y de alta calidad de los procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades más cercanos a las personas atendidas. En los casos en que la ejecución no siguió las normas, la evaluación detectó errores de inclusión y exclusión y una erosión de la confianza de la comunidad. En algunos casos, esto se vio agravado por una dependencia excesiva de los asociados cooperantes, cuya capacidad en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades era desigual, o por el uso de datos de vulnerabilidad desactualizados o incompletos. Especialmente en situaciones políticamente sensibles, estas deficiencias pueden exponer al PMA a considerables riesgos operacionales, reputacionales y de rendición de cuentas.
36. Si bien el marco global de ofrecimiento de garantías y el marco de ofrecimiento de garantías en materia de selección de beneficiarios del PMA abordan muchas de las cuestiones críticas identificadas, este último es todavía muy reciente. Las prácticas del PMA observadas por esta evaluación con frecuencia no alcanzan los estándares establecidos en dichos marcos. El seguimiento, en particular, no ha supuesto una fuente fiable de información sobre la eficacia de la selección de beneficiarios, y la forma en que se supervisan las operaciones a menudo no cumple plenamente las normas mínimas del propio PMA.
37. Otra cuestión señalada por la evaluación es el riesgo de que la capacidad de los asociados sea inadecuada o incoherente, algo recogido en la política de gestión global de riesgos del PMA y en los registros de riesgos en los países. El PMA ha brindado a los asociados cooperantes más orientaciones para que se adhieran a sus normas institucionales. Sin embargo, en la evaluación se encontraron casos en los que los asociados operaban con un apoyo y una supervisión limitados, lo que aumentaba los riesgos para el PMA y creaba la posibilidad de falta de precisión en la selección de los beneficiarios. En particular, aunque se observan prácticas muy diversas, a menudo no se colabora lo suficiente con los asociados cooperantes en la aplicación de la selección basada en la comunidad. Esto creó situaciones en las que las consultas comunitarias carecían de salvaguardias contra el acaparamiento por parte de las élites, el sesgo social y los errores de selección de beneficiarios.
38. Los miembros de las comunidades consultados para esta evaluación destacaron tanto los posibles efectos positivos de la ayuda sobre la cohesión social como algunas fricciones que podrían causar la selección de los beneficiarios y el establecimiento de prioridades. En general, entendían y valoraban la intención del PMA de asistir a las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición. Sin embargo, en ocasiones no comprendían los detalles de los procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades o sus fundamentos, lo que les hacía dudar de que la ejecución fuera justa y equitativa. El nivel de transparencia y de intercambio de información con las personas afectadas demostró ser un factor clave que influye en la aceptación de las prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades del PMA. Aunque, en general, el PMA ha avanzado en la comunicación con las personas afectadas, en varios contextos sigue restringiendo la información sobre la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades, lo que tiene efectos adversos sobre la cohesión social.
39. Por último, los sistemas de verificación podrían reforzarse. La mayoría de los procedimientos operativos estándar exigen comprobaciones para asegurar que las personas asistidas cumplen los criterios de admisibilidad, pero hay pocos datos sobre si se aplican de manera sistemática al nivel necesario para abordar los errores de inclusión.

El uso de procesos de eliminación de duplicaciones sigue siendo limitado, debido a que los sistemas de registro digital no se utilizan de manera uniforme y la interoperabilidad de los sistemas informáticos pertinentes del PMA es deficiente. Además, los mecanismos comunitarios de retroalimentación rara vez se traducen en mecanismos de recurso eficaces, al no existir una forma de ajustar el número de casos con mayor flexibilidad. Como consecuencia, en muchos casos el PMA aún carece de los mecanismos de retroalimentación y control necesarios para perfeccionar y mejorar en tiempo real sus procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades y para mitigar eficazmente los riesgos conexos para sus programas y su reputación.

Conclusión 5: Los recortes en la financiación humanitaria están obligando al PMA a tomar decisiones difíciles sobre dónde y cómo prestar asistencia, a quién dirigirla y durante cuánto tiempo. Estas presiones ponen de manifiesto dilemas no resueltos en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, por lo que es urgente que el PMA defina con mayor claridad sus principios y su orientación estratégica.

40. La mayoría de los principales donantes están reduciendo actualmente sus contribuciones al sistema humanitario, revirtiendo más de una década de crecimiento. Esto crea importantes dilemas para el PMA y el sector en general, especialmente en relación con la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades. El PMA se está viendo obligado a establecer prioridades de manera más estricta, afrontando dilemas éticos sobre a quién asistir y a quién dejar fuera. Al mismo tiempo, pasar de una selección basada en la condición de las personas a otra basada en la vulnerabilidad para permitir un establecimiento de prioridades justo y equitativo aumenta los costos de la selección de beneficiarios. Con unos presupuestos cada vez más reducidos y unos costos de selección de beneficiarios cada vez mayores, es probable que se cuestione el valor y la viabilidad de una selección rigurosa. Mientras tanto, se están debatiendo posibles cambios más amplios en la estructura humanitaria, que van desde la fusión de organismos de las Naciones Unidas y la reducción del número de módulos de acción agrupada humanitaria hasta la localización de la ayuda humanitaria y la entrada de nuevos actores, a menudo procedentes del sector privado. Estas transformaciones exigen que el PMA defina con mayor claridad su posicionamiento en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades.
41. Los enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades más apropiados dependen de los objetivos que el PMA se proponga alcanzar. Por ello, se necesita una mayor claridad estratégica. Si aspira principalmente a ser un proveedor humanitario de último recurso que llegue a las personas más vulnerables en los entornos más difíciles, debe estar en condiciones de asumir los costos de identificar con precisión a quienes más lo necesitan, junto con los costos, a menudo más elevados, de operar en esos contextos. Si, por el contrario, el PMA pretende sobre todo salvar y mejorar la vida del mayor número posible de personas afectadas por la inseguridad alimentaria, deberá centrarse más en la eficacia en función de los costos y en la prestación integrada de actividades para salvar vidas y fortalecer la resiliencia o los medios de vida en zonas con altos niveles de inseguridad alimentaria.
42. Los datos examinados para esta evaluación muestran que el PMA ha empezado a definir su posición sobre algunas cuestiones críticas. Sin embargo, muchas preguntas fundamentales siguen sin respuesta y hay soluciones de compromiso que no se reconocen de forma explícita. El reciente compromiso señalado en el Plan Estratégico 2026-2029 aporta cierta claridad sobre la posición de la organización: centrarse en quienes más lo necesitan y se ven más afectados por las crisis; garantizar niveles significativos de asistencia, de forma integrada; y orientar las actividades de promoción de los medios de vida hacia las zonas más afectadas por perturbaciones y por la inseguridad alimentaria¹³. Sin embargo, el PMA ha sido menos claro en cuanto a las actividades que reducirá o suspenderá por completo.

¹³ *Ibidem*.

¿Debería concentrarse de forma más estricta exclusivamente en las zonas afectadas por la inseguridad alimentaria aguda, reduciendo su presencia en países de ingreso medio, como Sri Lanka o Ucrania? ¿Debería eliminar gradualmente la asistencia previsible en la temporada de escasez de alimentos, como se recomienda en las orientaciones sobre el establecimiento de prioridades de febrero de 2025 publicadas por su Oficina Regional para África Occidental y Central? Aunque el Plan Estratégico 2026-2029 analiza la posición y las ventajas comparativas del PMA, mantiene una postura relativamente cautelosa en cuanto a los ámbitos en los que dejará de intervenir¹⁴.

43. Las orientaciones de los donantes son un factor determinante en las decisiones del PMA, pero en esta evaluación se llegó a la conclusión de que las referidas cuestiones estratégicas relacionadas con la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades deben ser debatidas y abordadas más abiertamente por el equipo directivo superior de la organización. Ello contribuirá a optimizar los enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades y a apoyar a las oficinas del PMA en los países en sus decisiones de establecimiento de prioridades, tal como se sugiere en la primera recomendación de esta evaluación.

¹⁴ *Ibidem*.

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>Recomendación 1: Apoyar a las oficinas en los países en sus decisiones de establecimiento de prioridades mediante una definición más clara del enfoque y el posicionamiento estratégicos del PMA, a fin de reforzar la justificación de sus procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades.</p> <p>Ante unos recortes presupuestarios sin precedentes, las oficinas en los países necesitan más apoyo para sortear las soluciones de compromiso inherentes a la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades. A medida que el PMA aplica su nuevo Plan Estratégico, debería proporcionar orientaciones estratégicas claras sobre las cuestiones centrales para el diseño de los programas y la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades que se examinan a continuación. Asimismo, debería abogar ante los donantes por contar con el margen necesario para seguir estas orientaciones.</p>	Estratégica	Dirección de Programas	Grupo de trabajo interfuncional sobre selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (Dependencia encargada de la Planificación y el Mecanismo de gestión global de los productos)	Alta	Junio de 2026
<p>1.1 Reforzar el compromiso del PMA de proporcionar una asistencia de alta calidad definiendo y manteniendo unos niveles mínimos de asistencia de emergencia, fortaleciendo la presentación de informes sobre la idoneidad nutricional de la asistencia de emergencia y la rendición de cuentas al respecto (por ejemplo, mediante un uso más sistemático de la herramienta analítica Optimus), y apoyando la integración de los programas de emergencia y de fomento de la resiliencia en las zonas afectadas por crisis recurrentes (entre otras cosas, abogando por ello ante los donantes).</p>		Dirección de Programas	Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (Dependencia encargada de la Planificación y el Mecanismo de gestión global de los productos)		Junio de 2026
<p>1.2 Sobre la base del documento titulado “Considerations for prioritising humanitarian assistance”, alentar a las oficinas en los países a otorgar mayor atención a la eficacia en función de los costos de las intervenciones de emergencia entre los múltiples aspectos que deben tenerse en cuenta al decidir a quién prestar atención y priorizar entre grupos de personas que afrontan un mismo nivel de necesidades.</p>		Dirección de Programas	Grupo de trabajo interfuncional sobre selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades		Junio de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>Recomendación 2: Mantener las normas en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades haciendo que las orientaciones y herramientas sean más accesibles, exigiendo el cumplimiento de las normas mínimas y salvaguardando la capacidad.</p> <p>El equipo de evaluación sugiere que el PMA emplee las medidas que se exponen a continuación en sus esfuerzos por mantener sus normas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades durante este período de reducción de los recursos financieros y humanos.</p>	Estratégica	Dirección de Programas		Alta	Diciembre de 2026
<p>2.1 En lugar de elaborar una nueva política, facilitar el acceso a las orientaciones existentes mediante una mejor consolidación y racionalización de los documentos clave en un único lugar fácilmente accesible para todas las funciones, y complementarlos con herramientas prácticas, materiales de capacitación y ejemplos de buenas prácticas (especialmente en lo relativo a la selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades en intervenciones destinadas a fomentar la resiliencia). En el marco de estas iniciativas, garantizar la claridad e integración de los procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades (véase la recomendación 4).</p>		Dirección de Programas	Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (Servicio de Garantía de la Ejecución)		Diciembre de 2026
<p>2.2 Mantener niveles adecuados de dotación de personal y de especialización en la Sede mundial (incluidas las oficinas regionales) y en las oficinas en los países, a fin de posibilitar un enfoque interfuncional en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, así como una capacidad suficiente para la recopilación y el análisis de datos y el diseño de enfoques adaptables de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades.</p>		Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Servicio encargado del Presupuesto, la Calidad y el Ciclo de los Programas Departamento de Operaciones relativas a los Programas, Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal, Dirección de Políticas y Programas (Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición)		Diciembre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>2.3 Para asegurar el cumplimiento de las normas mínimas, exigir a las oficinas en los países que rindan cuentas sobre la verificación sistemática de las listas de personas a las que se va a prestar asistencia y la aplicación de prácticas de selección de beneficiarios inclusivas y de participación comunitaria. Reforzar la supervisión de los asociados cooperantes con el fin de mitigar los riesgos de sesgo, favoritismo, explotación y abusos sexuales, y exclusión. Garantizar que los recursos necesarios para cumplir las normas mínimas queden adecuadamente reflejados y respaldados en los presupuestos de la cartera de actividades en los países establecidos en función de las necesidades.</p>		Servicio de Seguimiento de Programas y Presentación de Informes	<p>Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición</p> <p>Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (Servicio de Garantía de la Ejecución)</p>		Diciembre de 2026
<p>Recomendación 3: Ayudar a las oficinas en los países a adoptar enfoques de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades más transparentes, más ágiles y más eficaces en función de los costos.</p> <p>El PMA puede adoptar las medidas que se describen a continuación para ayudar a sus oficinas en los países a ser más transparentes, ágiles y eficaces en función de los costos en sus prácticas de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades. Esto es importante para subsanar las deficiencias en las prácticas actuales en esos ámbitos y para adaptarse a un entorno más volátil y con escasez de recursos.</p>	Operacional	Dirección de Programas	Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Alta	
<p>3.1 Exigir a las oficinas en los países que hagan un seguimiento de la eficacia de la selección de beneficiarios (errores de inclusión y exclusión desglosados por sexo, edad y otras características pertinentes según el contexto) en todos los programas, idealmente mediante el seguimiento de los resultados entre beneficiarios y no beneficiarios del PMA y, como mínimo, mediante preguntas normalizadas incluidas en el seguimiento posterior a la distribución, así como a través del análisis de los datos procedentes de los mecanismos comunitarios de retroalimentación.</p>		Servicio de Seguimiento de Programas y Presentación de Informes			Diciembre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2 Exigir a las oficinas en los países que compartan de forma transparente con las personas afectadas las justificaciones y los criterios del PMA en materia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, y que comuniquen desde el principio la duración prevista de la asistencia. Cuando el PMA preste asistencia general o basada en la condición individual durante la fase inicial de una intervención, exigir a las oficinas en los países que definan criterios explícitos y, si es posible, plazos para la retirada gradual de la asistencia o la transición a una asistencia más específica, y que comuniquen los criterios y los plazos de forma transparente a las personas afectadas y a los asociados.		Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas (Dependencia de Género, Protección e Inclusión)	Servicio de Preparación y Respuesta ante Emergencias Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición		Diciembre de 2026
3.3 Mejorar el seguimiento de los costos de la selección de beneficiarios y alentar a las oficinas en los países a aumentar la eficacia en función de los costos de los procesos de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, aceptando tasas de error mayores en las fases iniciales de una respuesta (y en las respuestas a corto plazo) y aumentando la precisión con el tiempo.		Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición	Dirección del Jefe de Finanzas		Diciembre de 2026
3.4 Exigir a las oficinas en los países que transformen los mecanismos comunitarios de retroalimentación existentes en procedimientos de recurso más funcionales, garantizando cierta flexibilidad para ajustar las listas de personas a las que se va a prestar asistencia en función de los recursos presentados.		Servicio de Seguimiento de Programas y Presentación de Informes	Dependencia de Género, Protección e Inclusión		Diciembre de 2026
3.5 Alentar a las oficinas en los países a aprovechar su participación en los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria y nutrición y en los grupos de trabajo sobre transferencias en efectivo para promover una mayor transparencia en las estrategias de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades y, cuando sea posible, armonizar los enfoques a fin de evitar la fragmentación.		Dirección de Programas (módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria)	Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición		Diciembre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>Recomendación 4: Reforzar la interoperabilidad de los sistemas de datos propios del PMA y los sistemas de datos comunes o el intercambio de datos con otros organismos humanitarios para la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades.</p> <p>La eficacia de la selección de beneficiarios y el establecimiento de prioridades depende de que se disponga de datos precisos. La recopilación y actualización de dichos datos requiere una inversión considerable de recursos. En un entorno de fuertes limitaciones de recursos, el PMA debe adoptar, por tanto, enfoques más cooperativos y más eficientes para la recopilación y la gestión de datos. Dependiendo del contexto, esto puede implicar uno o varios de los enfoques que se describen a continuación.</p>	Estratégica	Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición		Alta	Diciembre de 2027
<p>4.1 Dar prioridad a los recursos financieros y humanos necesarios para acelerar la modernización y la interoperabilidad o integración de los propios sistemas de datos digitales del PMA (por ejemplo, SCOPE, SugarCRM, MoDa y CODA), junto con prácticas de gestión de datos fiables y seguras, con el fin de permitir una recopilación y un almacenamiento más exhaustivos de los datos sobre vulnerabilidad para el establecimiento de prioridades y apoyar la eliminación eficaz de duplicaciones. Esto requiere procesos claros e integrados de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades (véase la recomendación 2).</p>		Dirección de Tecnología	<p>Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición</p> <p>Servicio de Seguimiento de Programas y Presentación de Informes</p> <p>Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (Servicio de Garantía de la Ejecución, Servicio de Logística)</p>		Diciembre de 2027
<p>4.2 Reforzar el papel del PMA a la hora de hacer de los datos un bien público humanitario mediante la ampliación y la puesta en práctica de acuerdos mundiales de intercambio de datos con asociados humanitarios clave, y establecer marcos de gobernanza claros para el acceso, la protección y el uso de los datos.</p>		Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Operaciones relativas a los Programas (incluidos el Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición y el Servicio de Garantía de la Ejecución)	<p>Oficina Global de Privacidad</p> <p>Oficina de Servicios Jurídicos</p>		Diciembre de 2027
<p>4.3 Impulsar las prácticas de intercambio de datos a nivel local mediante la identificación de países piloto para evaluar y abordar los desafíos comunes para el establecimiento de acuerdos locales de intercambio de datos, incluidos los obstáculos jurídicos, éticos y técnicos. A partir de estas percepciones, definir medidas concretas para agilizar la formalización de acuerdos locales de intercambio de datos.</p>		Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición	<p>Oficinas en los países</p> <p>Oficina Global de Privacidad</p>		Diciembre de 2027

Lista de siglas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CIF	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases