



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

Junta Ejecutiva

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

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 13 de octubre de 2026

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

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 la adaptación del PMA a la evolución del panorama asociativo entre 2022 y 2026

Resumen

Entre octubre de 2025 y junio de 2026 se llevó a cabo una evaluación estratégica de la adaptación del PMA a la evolución del panorama asociativo. En la evaluación se examinaron el concepto de asociación del PMA, su forma de adaptarse a la evolución de las condiciones externas, los resultados de dicha adaptación y los factores que influyen en el grado de eficacia y sostenibilidad de las asociaciones entabladas.

El entorno asociativo del PMA ha evolucionado con rapidez. La financiación bilateral se ha reducido, mientras que las necesidades humanitarias siguen siendo excepcionalmente elevadas. Las instituciones financieras internacionales, los fondos para el clima, las fundaciones filantrópicas y los agentes del sector privado han ido adquiriendo una importancia creciente en la financiación destinada a la seguridad alimentaria. Las organizaciones del sistema mundial de desarrollo y ayuda humanitaria consideran las asociaciones cada vez más como una condición estructural para lograr resultados a gran escala y preservar los efectos alcanzados en la seguridad alimentaria.

En la evaluación se determinó que existe una brecha cada vez mayor entre las aspiraciones estratégicas del PMA respecto de sus asociaciones y su grado de preparación para hacer realidad dicha visión. Las aspiraciones del PMA, y los sistemas para cumplirlas, se aprecian con mayor claridad en los casos en que las asociaciones apoyan la movilización de recursos y el éxito puede medirse en función del valor monetario de las contribuciones recibidas. Resulta menos claro de qué forma las asociaciones pueden atraer contribuciones adicionales, favorecer la colaboración

El informe completo de la evaluación y los documentos conexos pueden consultarse en el sitio web del PMA, en la dirección: <https://www.wfp.org/publications/strategic-formative-evaluation-wfps-adaptation-evolving-partnership-landscape>.

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. A. Chambel

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: alexandra.chambel@wfp.org

en el ámbito de las políticas, el cambio de los sistemas y las mejoras de las capacidades, y generar e intercambiar conocimientos.

El PMA ha avanzado notablemente en la ampliación de su base de asociados y sus modalidades de colaboración, al tiempo que ha tenido que gestionar la evolución de sus relaciones con asociados habituales. En consecuencia, los empleados del PMA participan en acuerdos de asociación cada vez más complejos y de mayor trascendencia, que les exigen adoptar decisiones de peso. Sin embargo, los sistemas y procesos necesarios para desenvolverse con eficacia en este entorno asociativo cada vez más complejo todavía no están disponibles de manera uniforme en todo el organismo. Los incentivos internos, los modelos de dotación de personal, los procesos de adopción de decisiones, las directrices institucionales, los mecanismos de apoyo a la adopción de decisiones y los sistemas de presentación de informes del PMA aún no se han adaptado a las exigencias de este nuevo entorno y siguen orientados en gran medida a un modelo operativo humanitario de tipo más transaccional y basado en donaciones.

Las asociaciones mundiales han aportado algunos beneficios importantes a los Gobiernos y los sistemas nacionales en lo que respecta a catalizar financiación adicional. Asimismo, han reportado beneficios no financieros al PMA, al tiempo que han reforzado la calidad de su propia financiación, su acceso estratégico y su reputación. Las asociaciones mundiales del PMA generan cada vez más innovación, pero este resultado positivo no se registra ni se comunica de manera efectiva.

En la evaluación se formulan tres recomendaciones al PMA:

- i) garantizar el futuro de las asociaciones transformadoras mediante el fortalecimiento de las estructuras, las competencias del personal y la colaboración interfuncional, para que su continuidad no dependa de quienes las impulsan a título individual;
- ii) reforzar los marcos, las orientaciones y los mecanismos de financiación institucionales necesarios para que el PMA pueda actuar eficazmente como asociado estratégico, y
- iii) aprovechar plenamente el valor de las asociaciones mundiales del PMA potenciando sus mensajes estratégicos, *storytelling* y visibilidad.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del “Informe resumido de la evaluación estratégica de la adaptación del PMA a la evolución del panorama asociativo entre 2022 y 2026” (WFP/EB.2/2026/6-A/1) y de la respuesta de la dirección, que figura en el documento WFP/EB.2/2026/6-A/1/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.

1. Introducción

1.1 Características de la evaluación

1. La evaluación estratégica de la adaptación del PMA a la evolución del panorama asociativo se llevó a cabo entre octubre de 2025 y junio de 2026. Su objetivo era extraer enseñanzas de los enfoques adoptados por el PMA para sus asociaciones mundiales durante los últimos cinco años. Para ello, se examinaron las asociaciones mundiales, tanto existentes como nuevas, con el fin de comprender los factores que influían en su desempeño, y se analizaron la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del marco normativo y las disposiciones institucionales del PMA para responder a las necesidades de asociación en un panorama mundial cambiante.
2. La evaluación abarcó las asociaciones del PMA con otras entidades de las Naciones Unidas e iniciativas de todo el sistema; instituciones financieras internacionales (IFI) y entidades de financiación para el clima; asociados del sector privado, como empresas y fundaciones, y plataformas de múltiples partes interesadas acogidas por el PMA o que reciben un apoyo considerable de este, como la Coalición para las Comidas Escolares¹. La evaluación se centra en las “asociaciones mundiales”, un término definido expresamente a efectos de esta evaluación y que se validó durante su fase inicial (véase el recuadro 1). Además, se ocupa principalmente de las iniciativas de adaptación y diversificación de las asociaciones, en particular en lo que respecta a la movilización de recursos, al tiempo que reconoce la función fundamental de los donantes habituales (países miembros del CAD de la OCDE²) y la dinámica cambiante de dichas asociaciones.

Recuadro 1: Asociaciones mundiales

Las asociaciones mundiales son colaboraciones estructuradas entre el PMA y otras organizaciones, caracterizadas por compromisos mutuos, una rendición de cuentas compartida y la interacción recíproca. Se gestionan y supervisan desde la Sede mundial, tienen una importancia estratégica que va más allá de las transacciones o donaciones individuales y contribuyen a los objetivos estratégicos del PMA mediante la movilización de recursos, el intercambio de conocimientos, la labor relativa a las políticas, la promoción o la prestación de servicios.

Fuente: Equipo de evaluación, sobre la base de la “[Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones \(2014-2017\)](#)” y de consultas con las partes interesadas.

3. En la evaluación se empleó un enfoque teórico basado en una metodología mixta y se aplicó una perspectiva sistémica desde la que se examinaron las asociaciones del PMA como ecosistema interconectado dentro de los sistemas humanitarios y de desarrollo en general. Los datos se recopilaron mediante siete métodos complementarios³. En el diseño de la evaluación se integraron consideraciones relativas a la igualdad entre mujeres y hombres, la equidad y la inclusión.

¹ La colaboración con los asociados cooperantes, la coordinación de los módulos de acción agrupada de asistencia humanitaria y la colaboración a nivel nacional no se han incluido en esta evaluación, ya que han sido objeto de otros estudios de evaluación.

² CAD = Comité de Ayuda al Desarrollo; OCDE= Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

³ En concreto, un examen documental; un análisis de datos cuantitativos; entrevistas con una amplia gama de partes interesadas; cuatro estudios exhaustivos de casos sobre las asociaciones del PMA con el Banco Mundial, el Fondo Verde para el Clima, la Coalición para las Comidas Escolares y la Fundación Novo Nordisk; una encuesta (a la que respondieron 86 oficiales de asociaciones y 15 directores en los países); una misión sobre el terreno en Nairobi, y un examen de organizaciones homólogas que abarcó la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

1.2 Contexto mundial

4. El panorama mundial de la asistencia humanitaria y del desarrollo está experimentando una profunda transformación. Las tensiones geopolíticas, los conflictos, la inestabilidad económica, las perturbaciones climáticas y el debilitamiento de la observancia del derecho internacional humanitario están creando entornos operacionales cada vez más difíciles y aumentando los riesgos para la reputación y las operaciones.
5. Al mismo tiempo, las fuentes de financiación tradicionales se están reduciendo con gran rapidez: la asistencia oficial para el desarrollo registra descensos sin precedentes y los presupuestos para asistencia humanitaria están muy por debajo de las crecientes necesidades⁴. Ante el aumento de la competencia por la asistencia oficial para el desarrollo que queda disponible, las organizaciones deben diversificar sus fuentes de financiación y se ven presionadas para demostrar un impacto cuantificable a nivel de los sistemas.
6. Mientras tanto, los mecanismos de financiación alternativos se están ampliando. La financiación para el clima, el capital privado, las inversiones de entidades filantrópicas y los fondos mancomunados de múltiples donantes están cobrando importancia y dan cada vez más prioridad al logro de efectos transformadores a gran escala. Las organizaciones capaces de desenvolverse en estas estructuras de financiación más complejas tienen la oportunidad de acceder a una cantidad considerable de nuevos recursos.
7. Los países donantes emergentes, el liderazgo más firme de los Gobiernos en los países donde se ejecutan los programas y las reformas en curso de las Naciones Unidas, como la Iniciativa ONU80⁵ y el reseteo humanitario⁶, están redefiniendo la dinámica de las asociaciones. El reseteo humanitario hace hincapié en las asociaciones en el contexto de la localización, mientras que la Iniciativa ONU80 las valora como herramienta para mejorar la coordinación y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.
8. Los modelos de asociación están cambiando. El sector privado se está convirtiendo en un asociado estratégico que aporta conocimientos especializados, innovación y financiación⁷, mientras que las asociaciones entre los sectores público, privado y filantrópico van adquiriendo relevancia⁸. Los avances tecnológicos, junto con instrumentos de financiación innovadora como los canjes de deuda y los bonos climáticos, ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta⁹. Sin embargo, también requieren capacidades especializadas y una gestión cuidadosa de los riesgos relacionados con las cuestiones de ética, privacidad e inclusión.

1.3 Contexto de financiación del PMA

9. Desde 2022, un año excepcional para el PMA por la magnitud de las necesidades a escala mundial y el aumento de la financiación¹⁰, el organismo ha experimentado grandes cambios e incertidumbre en cuanto a la situación de su financiación, y las condiciones se han agravado entre 2024 y 2026. Como puede verse en la Figura , las contribuciones al PMA disminuyeron sustancialmente entre 2023 y 2025, lo que provocó importantes déficits de

⁴ OCDE. 2026. [A historic decline in foreign aid: Preliminary 2025 ODA data](#).

⁵ Naciones Unidas. [Iniciativa ONU80](#).

⁶ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) (2025). [The Humanitarian Reset \(10 March 2025\)](#).

⁷ C&E Advisory. 2026. [Corporate – Non-Profit Partnerships - Barometer 2026](#).

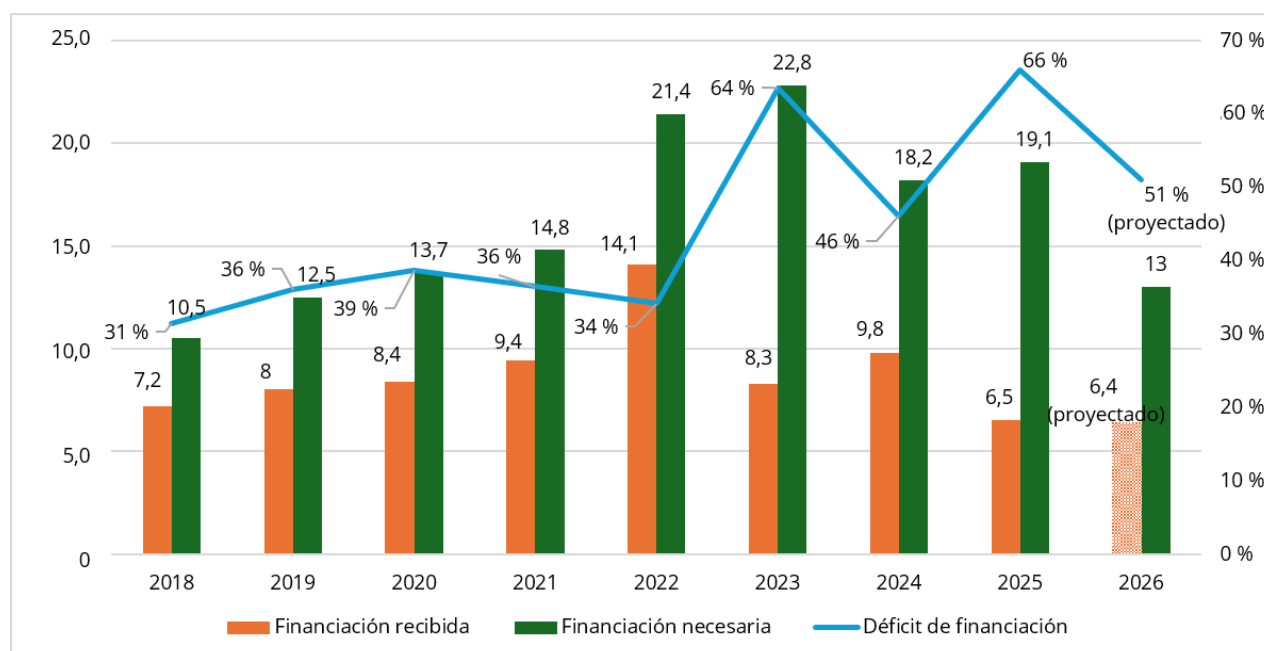
⁸ The Partnering Initiative. 2023. [Systems Change Activation: Empowering philanthropy's catalytic role in transformational PPPPs](#).

⁹ ODI. 2024. [Policy brief - Humanitarian Innovative Financing in fragile settings: Taking stock and charting the road ahead](#).

¹⁰ Según [datos de la OCHA](#), mediante los llamamientos coordinados por las Naciones Unidas se recaudaron más de 30.000 millones de dólares de particulares, empresas y Gobiernos. Los datos comparativos internos también ponen de manifiesto un aumento de la financiación.

financiación que alcanzaron el 66 % en 2025. Estos problemas han afectado a todos los aspectos de las operaciones del PMA.

Figura 1: Contribuciones financieras totales al PMA y déficit de financiación
(miles de millones de dólares EE. UU.), 2018-2026



Fuente: Plan de Gestión del PMA 2026-2028 (noviembre de 2025) e Informe Anual de las Realizaciones de 2025 (junio de 2026).

2. Objeto de la evaluación

10. Desde 2017, el PMA ha articulado su manera de entender las asociaciones en tres planes estratégicos, haciendo hincapié de forma sistemática en que las asociaciones eficaces conllevan una colaboración tanto financiera como no financiera. La estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017) sigue siendo la base de su marco de asociación. En ella se establecen cinco esferas de asociación (véase la Figura) que posteriormente se confirmaron en el Plan Estratégico para 2022-2025¹¹.

Figura 2: Principales esferas de asociación

Esferas de asociación	Valor aportado
Recursos	Aportación de recursos humanos, financieros y técnicos
Conocimientos	Suministro de información, evaluaciones y análisis
Políticas y gobernanza	Apoyo a las políticas regionales y nacionales de lucha contra el hambre y fomento de la nutrición, así como a la gobernanza institucional y de la lucha contra el hambre
Labor de promoción	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición
Capacidad	Diseño y ejecución de programas y operaciones

Fuente: "Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017)"; presentación del quinto taller sobre el Plan Estratégico para 2022-2025.

¹¹ Las cinco esferas se trataron en el quinto taller sobre el proyecto de Plan Estratégico, en julio de 2021.

11. Desde abril de 2026, el enfoque de asociación del PMA se ha regido por su [Plan Estratégico 2026-2029](#), así como por varias estrategias complementarias que respaldan la aplicación de dicho Plan. Entre estas últimas destacan la estrategia de financiación innovadora para 2025-2026, la política de localización de 2025 y la estrategia de innovación para 2025-2027.
12. En el Plan Estratégico vigente no se definen esferas de asociación específicas, sino que se adopta una visión integral del papel de las asociaciones como factor catalizador institucional. No obstante, las cinco esferas establecidas inicialmente en la estrategia institucional en materia de asociaciones siguen siendo instrumentos útiles para analizar cómo ha abordado el PMA las asociaciones en los últimos años.

2.1 Estructura institucional para las asociaciones

13. La función de asociación del PMA combina el liderazgo estratégico centralizado con la ejecución descentralizada tanto en la Sede mundial como en las oficinas en los países. La Sede mundial se encarga de la orientación estratégica, los marcos de políticas, la colaboración con los asociados mundiales y la movilización institucional de recursos. Tras su reestructuración en 2025, el Departamento de Asociaciones e Innovación ahora engloba la Dirección de Asociaciones con el Sector Público, la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado y el Servicio de Innovación. Las responsabilidades relacionadas con las asociaciones se extienden también a otras esferas funcionales, entre ellas el Departamento de Operaciones relativas a los Programas.
14. La red de oficinas mundiales del PMA, situadas en las capitales de los principales países donantes y en centros internacionales, facilita la colaboración con los Gobiernos, las instituciones multilaterales y el sector privado. Las oficinas regionales respaldan las asociaciones regionales y brindan orientación y apoyo a las oficinas en los países. Algunas oficinas regionales albergan centros de innovación especializados vinculados al Acelerador de Innovaciones del PMA. Las oficinas en los países son las principales responsables de movilizar recursos destinados a los planes estratégicos para los países (PEP) y de gestionar las asociaciones tanto para la movilización de fondos como para una colaboración estratégica más amplia, bajo el liderazgo de los directores en los países¹².

2.2 Panorama de los asociados mundiales

15. Figura se exponen los tipos más importantes de asociados mundiales con los que colabora el PMA y las principales esferas de asociación que se abordan en cada caso. No existe una clasificación común de todas las asociaciones mundiales del PMA, y muchas de ellas abarcan más de una esfera de asociación.

¹² Al 31 de marzo de 2026, trabajaban en la función de asociaciones 144 empleados en las oficinas en los países, 16 en las oficinas regionales y 581 en Roma y en las oficinas mundiales.

Figura 3: Panorama de los asociados mundiales

Abreviaturas: ASEAN = Asociación de Naciones de Asia Sudoriental; FAO = Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; G20 = Grupo de los 20; FVC = Fondo Verde para el Clima; FIDA = Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; PNUD = Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; ACNUR = Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; UNICEF = Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

3. Principales observaciones y conclusiones de la evaluación

3.1 Valoración general

En general, la evaluación constató que, durante el período analizado, el PMA logró avances sustanciales y de importancia estratégica en la adaptación de sus asociaciones mundiales a un entorno externo en rápida evolución. El organismo demostró su capacidad para reposicionar sus asociaciones, colaborar con una gama más amplia de actores y experimentar con nuevos modelos de asociación que van más allá de la movilización tradicional de recursos.

Estos esfuerzos generaron beneficios tangibles tanto para el PMA como para los países donde se ejecutan los programas. Entre los logros figuran la mejora del acceso a la financiación, el fortalecimiento de los sistemas nacionales, el aumento del sentido de apropiación de los Gobiernos, una mayor colaboración en el ámbito de las políticas y nuevas oportunidades para la innovación y la acción colectiva.

Sin embargo, las limitaciones de recursos y otras presiones están ampliando la brecha entre las aspiraciones estratégicas del PMA respecto de sus asociaciones y su capacidad para hacerlas realidad. Los sistemas, los incentivos y las competencias del personal necesarios todavía no están plenamente implantados. En la evaluación se formulan cinco observaciones que resumen los avances logrados hasta la fecha, junto con tres recomendaciones destinadas a apoyar al PMA mientras sigue trabajando para hacer realidad esta visión.

Observación 1: El concepto de asociación del PMA ha evolucionado sustancialmente, sobre la base de los esfuerzos desplegados anteriormente por el organismo y en estrecha consonancia con los cambios estructurales del panorama asociativo mundial. Trasladar ese planteamiento a la práctica institucional es un proceso que aún no ha concluido.

16. **El concepto de asociación del PMA se ha ampliado con el tiempo.** Desde la adopción de su estrategia institucional en materia de asociaciones (2014-2017), sus aspiraciones en este ámbito son cada vez mayores. Los marcos estratégicos anteriores se centraban principalmente en ayudar al PMA a convertirse en un mejor asociado y en movilizar recursos complementarios y ampliar el alcance operacional. El Plan Estratégico para 2022-2025 convirtió las asociaciones en uno de los factores catalizadores fundamentales del organismo para lograr sus objetivos humanitarios y de desarrollo.
17. El Plan Estratégico 2026-2029 va más allá. En él se definen las asociaciones como un **requisito estructural previo ante la disminución de los recursos, el aumento de las necesidades y la evolución de las expectativas**. Asimismo, sitúa al PMA como **organismo capaz de convocar a actores diversos y de catalizar recursos** que permitan lograr efectos que no puede alcanzar por sí solo. Las asociaciones ya no se conciben principalmente como instrumentos para respaldar la ejecución de las operaciones del PMA, sino como mecanismos para alcanzar efectos más amplios en la seguridad alimentaria.
18. Entre las dimensiones específicas de este cambio figuran las siguientes:
 - **las asociaciones como medio para facilitar el cambio a nivel de sistemas**, en reconocimiento de que ningún actor por sí solo puede lograr todos los cambios deseados en los planos nacional, regional y mundial;
 - el paso de una base de donantes reducida a **asociaciones más diversificadas**;
 - **un cambio de las asociaciones transaccionales a las transformadoras**, pasando de asociaciones que movilizan principalmente recursos a otras que generan un efecto multiplicador y amplían los efectos que el PMA puede lograr en la seguridad alimentaria más allá de sus propias operaciones;
 - **el apoyo tanto a los programas como al fortalecimiento de los sistemas**, entre otras cosas, trabajando por conducto de las instituciones nacionales, los sistemas de financiación y los marcos de protección social existentes, y
 - la transición de los países donde se ejecutan programas de su condición de receptores de asistencia del PMA a la de **coinversores en soluciones para la seguridad alimentaria y contra el hambre**.
19. En el cuadro 1 se muestra cómo ha evolucionado la forma en que el PMA concibe las asociaciones desde 2014 en tres dimensiones¹³.

¹³ Estas tres dimensiones no se definen explícitamente en el marco estratégico del PMA, sino que representan la valoración del equipo de evaluación sobre los aspectos más importantes en los que ha evolucionado el concepto de asociación del PMA desde 2014.

Cuadro 1: Evolución del concepto de asociación del PMA, 2014-2026

Dimensión	Estrategia institucional en materia de asociaciones (2014-2017)	Plan Estratégico para 2022-2025	Marcos estratégicos 2026-2029 ¹⁴
Principal ambición que orienta las asociaciones	- Que el PMA se convierta en un mejor asociado - Establecimiento del primer marco para todo el organismo, introducción de una definición común de asociación y mejora de la gestión de las relaciones, la selección de asociados y la coherencia estratégica	- Que el PMA sea un “asociado sólido y fiable” dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas - Énfasis en la complementariedad, la programación conjunta y la función del PMA de convocar a actores diversos de los sistemas alimentarios	El PMA como organismo catalizador y capaz de convocar a actores diversos Ayudar a otros a lograr efectos que el PMA no puede alcanzar por sí solo. Primer ciclo estratégico en el que las asociaciones se integran explícitamente en los procesos de reforma en curso (Iniciativa ONU80, reseteo humanitario).
Papel de las asociaciones en la lógica institucional del PMA	- Marco estratégico opcional - El PMA sigue siendo un organismo autosuficiente de ejecución de operaciones que puede establecer asociaciones con más o menos eficacia	- Uno de los seis factores catalizadores institucionales fundamentales: las asociaciones se convierten en un elemento constitutivo de lo que es el PMA, y no solo en una herramienta operacional - Paso parcial de una perspectiva instrumental a una perspectiva identitaria	Requisito estructural previo A medida que el PMA se aleja de la ejecución directa, los asociados deben tomar el relevo. Las asociaciones ya no son una opción estratégica, sino una necesidad.
Formas en que las asociaciones generan valor para el PMA	Las asociaciones se valoran principalmente por lo que aportan al PMA: recursos complementarios y alcance operacional	- Las asociaciones se valoran por los recursos, los conocimientos y la coherencia del sistema - Comienzan a reconocerse el valor no financiero y el impacto más allá de la presencia operacional directa del PMA	Las asociaciones se valoran tanto por lo que permiten conseguir (efectos multiplicadores catalizadores, margen fiscal, sentido de apropiación nacional, innovación, transferencia de riesgos) como por lo que aportan directamente al PMA.

Fuente: Equipo de evaluación, a partir del examen de documentos y de entrevistas con empleados del PMA.

20. **Los cambios abordan en su mayor parte, aunque no totalmente, los hallazgos recurrentes de las evaluaciones independientes.** Entre los temas a los que se refieren estos hallazgos figuran los enfoques transaccionales que el PMA aplica a las asociaciones (analizados en la evaluación de mitad de período del Plan Estratégico para 2022-2025); el riesgo de depender excesivamente de una base reducida de donantes, y la falta de uniformidad en la conceptualización de las asociaciones. No obstante, algunas deficiencias observadas en evaluaciones anteriores aún no se han resuelto del todo, entre ellas la puesta en práctica dispar de los objetivos de las asociaciones, el predominio de las consideraciones

¹⁴ Se trata, principalmente, del Plan Estratégico 2026-2029, la política de localización de 2025 y la estrategia de movilización de recursos para 2026-2029, así como de la estrategia de innovación para 2025-2027, la estrategia de financiación innovadora para 2025-2026 y la estrategia relativa al sector privado para 2020-2025.

relativas a los recursos¹⁵ y las escasas orientaciones prácticas que se ofrecen a los empleados sobre cuestiones que van más allá de la movilización de recursos y en relación con los distintos contextos y tipos de asociados¹⁶.

21. **Falta de una justificación explícita de cómo las asociaciones contribuyen a reducir la inseguridad alimentaria.** Al igual que ocurre en otras organizaciones¹⁷, el marco estratégico del PMA en materia de asociaciones contiene afirmaciones ambiciosas sobre los efectos catalizadores de las asociaciones y la transformación estructural que pueden impulsar —en el caso del PMA, para mejorar los sistemas alimentarios—. Sin embargo, el PMA tampoco explica del todo cómo se espera que aspectos como su poder de convocatoria, la colaboración con las IFI, la localización, la creación de coaliciones o la financiación innovadora produzcan el cambio deseado. Tampoco aclara qué enfoques deben priorizarse en cada contexto ni cómo debe demostrarse el éxito alcanzado. En consecuencia, aunque en los marcos estratégicos del PMA se explica cada vez más cómo pueden contribuir las asociaciones al logro de efectos en la esfera de la seguridad alimentaria, es necesario seguir trabajando para aplicar los enfoques de manera uniforme a todos los tipos de asociados y contextos operacionales, y para traducirlos en decisiones sobre el establecimiento de prioridades, los modelos de ejecución y la asignación de recursos.
22. La estructura estratégica del PMA en materia de asociaciones está más desarrollada para la obtención de recursos que para el establecimiento de asociaciones transformadoras. Los aspectos de las asociaciones del PMA relacionados con la obtención de recursos están relativamente bien desarrollados en su marco estratégico; precisamente en la estrategia de movilización de recursos para 2026-2029 se señalan los requisitos institucionales para poner en práctica la nueva forma del PMA de concebir las asociaciones. Los niveles de aportación de recursos, la financiación flexible, la financiación plurianual y las categorías de asociados son todos objeto de seguimiento en los sistemas institucionales del PMA. En cambio, no existen orientaciones claras sobre cómo poner en práctica, hacer el seguimiento o ejercer el control de los enfoques, las disposiciones de gobernanza, las obligaciones mutuas, las responsabilidades y los datos empíricos necesarios para aplicar las dimensiones más transformadoras de las asociaciones, entre ellas el fortalecimiento de las capacidades, la labor de promoción conjunta, la colaboración en la esfera de las políticas, el intercambio de conocimientos y la modificación de los sistemas¹⁸.
23. **Orientaciones insuficientes sobre la diferenciación de las asociaciones en contextos diversos (humanitarios y de desarrollo).** El mandato del PMA exige aplicar diversas lógicas de asociación, con distintas condiciones en cuanto a la selección de asociados, la gobernanza, la rendición de cuentas, el sentido de apropiación nacional y los riesgos. En el Plan Estratégico vigente se prevén asociaciones en las esferas de la intervención de emergencia, el fomento de la resiliencia y el apoyo a los programas gubernamentales y de los asociados. Sin embargo, las orientaciones institucionales no explican suficientemente cómo diseñar las asociaciones en las crisis repentinas, las emergencias prolongadas, los entornos de desarrollo o los contextos en los que convergen objetivos humanitarios y de

¹⁵ PMA. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025 – Decentralized evaluation report (2020–2022)*; PMA. 2024. *Evaluation of WFP's Emergency Preparedness Policy – Centralized evaluation report*.

¹⁶ PMA. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Strategic Plan 2022–2025 – Centralized evaluation report*; PMA. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025 – Decentralized evaluation report (2020–2022)*.

¹⁷ Examen, realizado por el equipo de evaluación, de los enfoques de asociación y los marcos estratégicos del UNICEF, el ACNUR y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

¹⁸ Recientemente, el PMA ha puesto en marcha varias iniciativas destinadas a subsanar estas deficiencias, como orientaciones más claras sobre la colaboración con las IFI; plataformas de gestión de los conocimientos; mecanismos para el aprendizaje en materia de movilización de recursos, y medidas para mejorar el apoyo interfuncional a las oficinas en los países. Estas iniciativas se encuentran en una fase inicial y su eficacia aún no se ha demostrado plenamente.

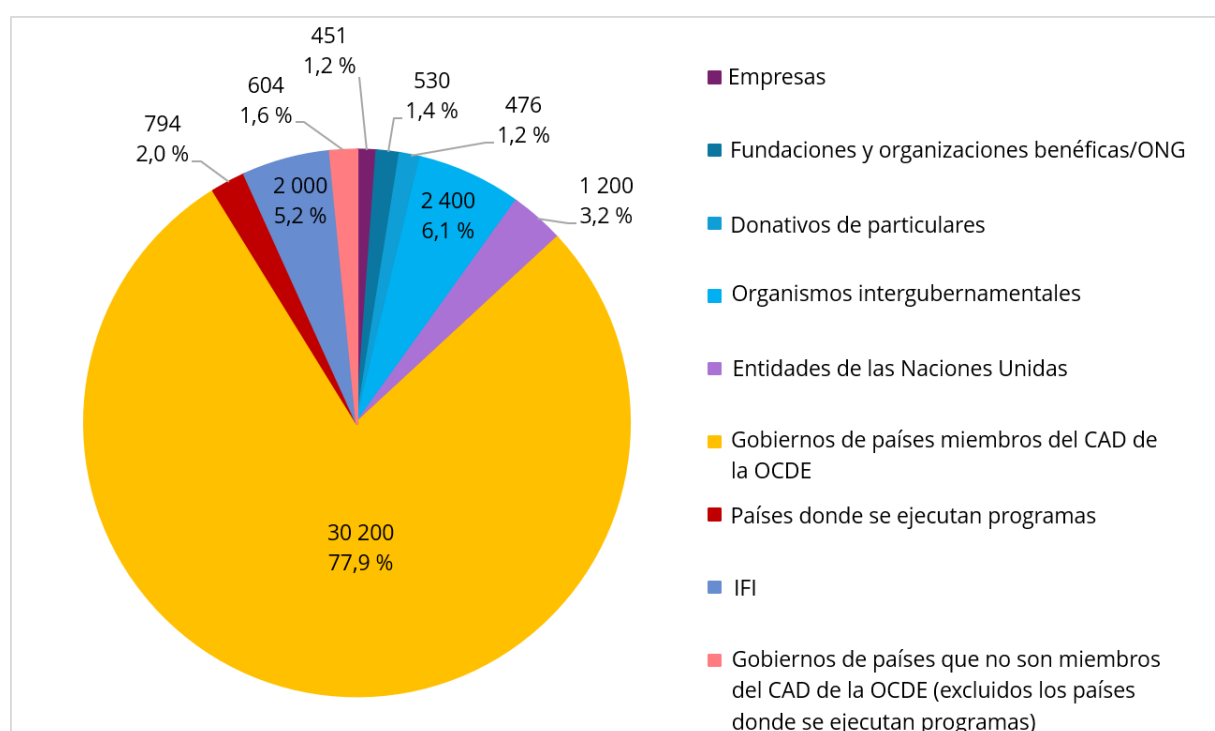
desarrollo. Aunque los debates recientes en el seno del PMA han puesto de relieve la necesidad de contar con modelos más diferenciados de apoyo a las oficinas en los países que reflejen la diversidad de oportunidades de asociación, capacidades y entornos operacionales, en la evaluación se determinó que, a falta de un marco institucional claro, las oficinas en los países estaban elaborando sus propios marcos de asociación adaptados a cada contexto, sin una orientación ni un enfoque comunes y con los riesgos que ello conlleva.

24. **El papel de las cuestiones transversales en la formulación de las asociaciones no está claro.** Las cuestiones transversales, como la igualdad entre mujeres y hombres, la sostenibilidad ambiental, la protección y los principios humanitarios se recogen en los marcos estratégicos del PMA. Sin embargo, hay pocas orientaciones disponibles sobre cómo estos temas deberían orientar la selección de asociados, la rendición de cuentas mutua y las decisiones sobre cuándo no establecer una asociación. En la evaluación se determinó que, debido a las dudas del personal sobre cómo abordar las cuestiones transversales en el entorno externo actual, se aplicaban prácticas dispares en la colaboración con asociados a escala nacional, y que algunos empleados dudaban de si perseguir o no oportunidades de asociación que podían ser totalmente adecuadas.

Observación 2: El PMA ha avanzado notablemente en la ampliación de su base de asociados y sus modalidades de colaboración, al tiempo que ha tenido que gestionar la evolución de sus relaciones con los asociados habituales. Sin embargo, los sistemas y procesos necesarios para desenvolverse con eficacia en un entorno asociativo cada vez más complejo aún no se han implantado de manera uniforme en todo el organismo.

25. **Los Gobiernos miembros del CAD de la OCDE siguen constituyendo el pilar fundamental de la base de recursos del PMA, pero la relación del Programa con ellos está cambiando.** Como puede verse en la Figura , el PMA sigue dependiendo en gran medida de las contribuciones del sector público.

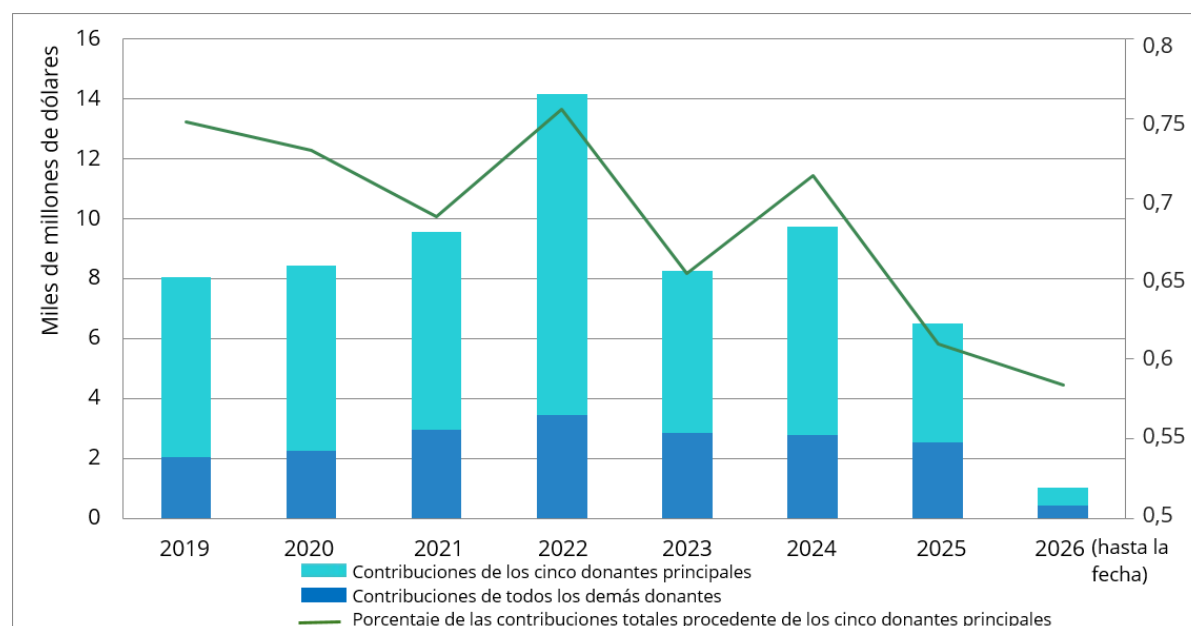
Figura 4: Porcentaje y valor monetario (millones de dólares) de las contribuciones totales por tipo de donante, 2022-2025



Fuente: Estadísticas semanales de FACTory sobre distribuciones, contribuciones y previsiones, a 23 de marzo de 2026.

26. Sin embargo, el porcentaje de las contribuciones totales correspondiente a los cinco donantes principales¹⁹ del PMA descendió del 75 % en 2019 al 60 % en 2025 (véase la Figura).

Figura 5: Contribuciones de los cinco donantes principales al PMA, 2019-2026 (marzo)

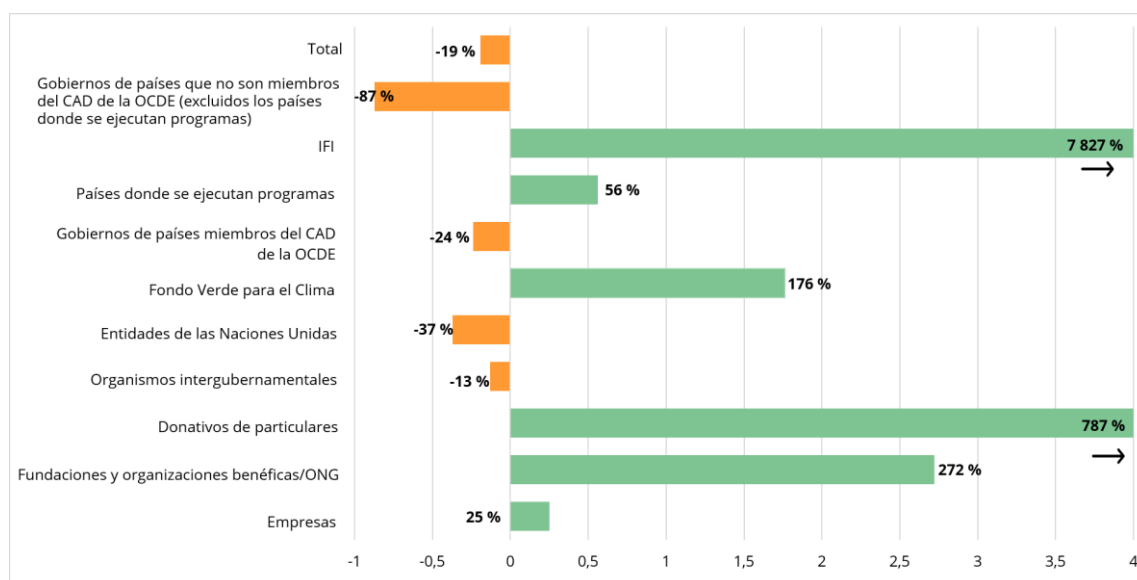


Fuente: Estadísticas semanales de FACTory del PMA sobre distribuciones, contribuciones y previsiones, datos acumulados del año hasta el 23 de marzo de 2026.

27. Ante la evolución de las prioridades, **el PMA se ha esforzado por preservar y afianzar las relaciones que mantiene con los asociados del CAD de la OCDE.** Estos esfuerzos han incluido la movilización del personal directivo superior, la labor conjunta de promoción en apoyo de las asignaciones presupuestarias de los Gobiernos para la asistencia humanitaria, las actividades de promoción para situar la inseguridad alimentaria en la agenda de seguridad y las gestiones para implicar a los asociados gubernamentales en nuevas formas de colaboración, como las asociaciones público-privadas. Además, el PMA ha empleado su capacidad de convocatoria, sus activos de datos y sus contribuciones a la innovación y al cambio sistémico como base de la colaboración.
28. **Más allá de sus donantes habituales, el PMA ha avanzado en la ampliación de su base de asociados y de sus modalidades de colaboración.** Entre los principales contribuyentes ahora figuran IFI, fundaciones filantrópicas y países donde se ejecutan programas (en forma de cofinanciación). Sin embargo, por el momento, la financiación obtenida de estas fuentes no logra compensar por completo la disminución de las contribuciones de los donantes habituales.
29. En la Figura se resumen las variaciones en el valor monetario de las contribuciones recibidas entre 2019 y 2025, desglosadas por fuente de ingresos.

¹⁹ Entre 2019 y 2025 figuraron al menos una vez entre los cinco donantes principales: los Estados Unidos de América, la Comisión Europea, Alemania, los donantes del sector privado, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, el Canadá (2020, 2022, 2023) y la Arabia Saudita (2019).

Figura 6: Variación porcentual en el valor monetario de las contribuciones, por fuente de ingresos, 2019-2025

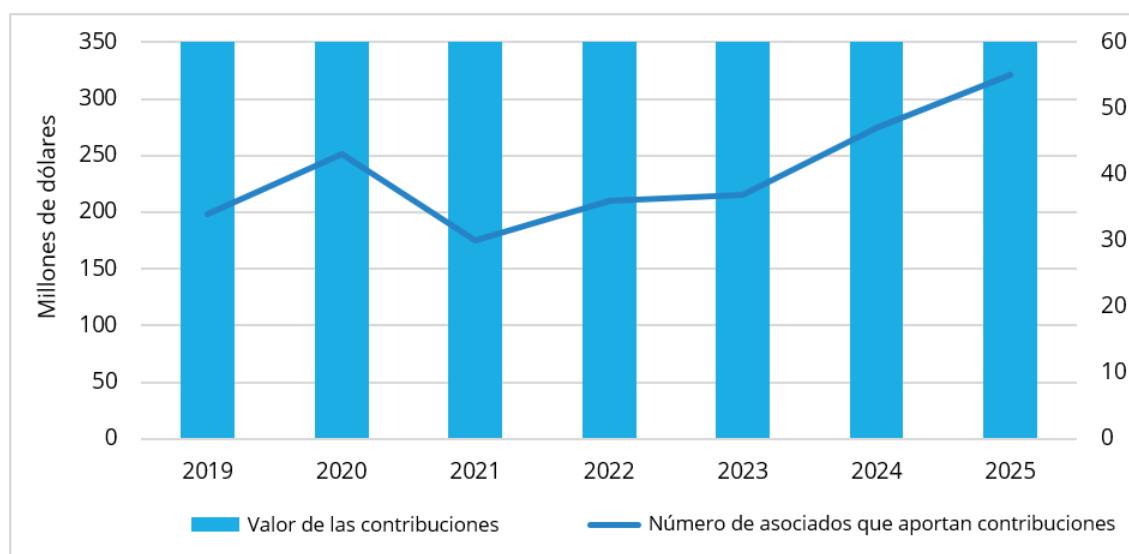


Fuente: Estadísticas semanales de FACTory sobre distribuciones, contribuciones y previsiones, a 23 de marzo de 2026.

30. **Asociaciones con las IFI.** La ampliación de las asociaciones con las IFI ha abierto nuevas vías para el diálogo sobre políticas, la asistencia técnica y la colaboración con los ministerios encargados de las finanzas y la planificación, vías que los canales humanitarios por sí solos no podían ofrecer. Por ejemplo, en Haití y el Líbano, el PMA transformó deliberadamente relaciones basadas inicialmente en contratos transaccionales centrados en la obtención de resultados en asociaciones de asistencia técnica más duraderas. El diálogo sobre políticas con el Fondo Monetario Internacional también ha contribuido a ejercer influencia en la reforma de las políticas, incluso sin financiación directa, como ha ocurrido en el Líbano y el Pakistán.
31. **Fondos para el clima.** En 2025, las contribuciones de los fondos para el clima ascendieron a 278 millones de dólares. El PMA cuenta con argumentos sólidos para colaborar con el FVC y el Fondo de Adaptación, especialmente en entornos frágiles y afectados por conflictos en los que las entidades nacionales no pueden operar. Por ejemplo, en Sudán del Sur, el primer proyecto del FVC se aprobó por vía acelerada en unos 10 meses. El PMA figura también entre las principales entidades acreditadas ante el Fondo de Adaptación, que lo considera un organismo fiable desde el punto de vista operacional y rápido en la ejecución. Sin embargo, en la evaluación se constató que el planteamiento estratégico del papel del PMA en la ejecución de las iniciativas de los fondos climáticos sigue estando poco desarrollado en el plano institucional, por ejemplo, en lo que respecta a cómo se utilizan las donaciones de forma catalizadora, cómo se fortalece progresivamente la capacidad nacional y cómo se demuestra a cada fondo la contribución específica del PMA.
32. **Países donde se ejecutan programas.** Los países donde se ejecutan programas están pasando cada vez más a coinvertir en la seguridad alimentaria junto con el PMA, en consonancia con la agenda de localización. Estas aportaciones aumentaron un 56 % entre 2019 y 2025, y el número de países que aportaron contribuciones pasó de 35 a 42. Cabe destacar que más del 50 % de esas contribuciones se destinó a iniciativas encaminadas a eliminar las causas profundas de la inseguridad alimentaria y casi el 30 % se asignó a actividades de fomento de la resiliencia, mientras que solo el 20 % iban destinadas específicamente a la esfera de la intervención ante crisis. No obstante, las contribuciones de

los países donde se ejecutan programas siguen siendo modestas en comparación con la magnitud de las necesidades operacionales del PMA.

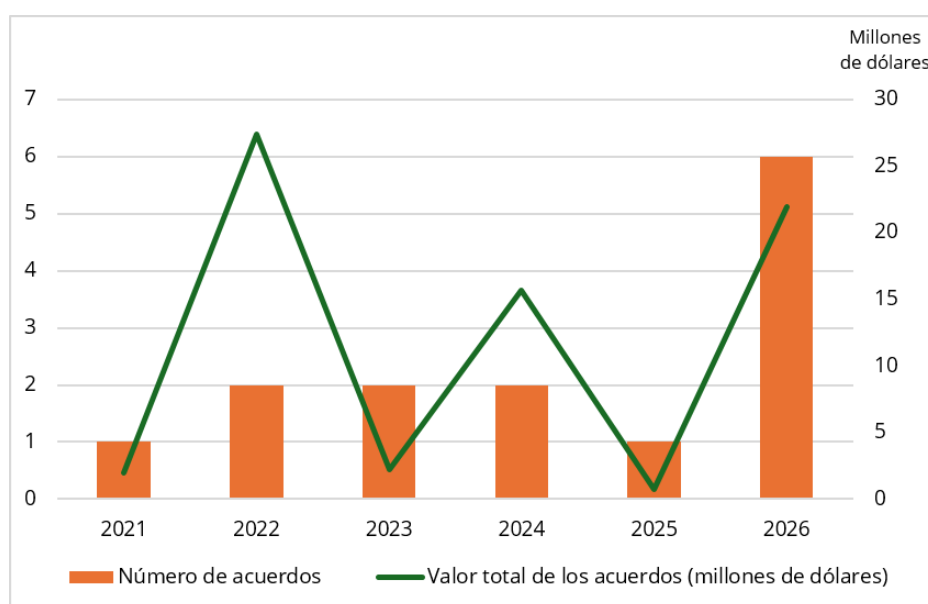
Figura 7: Contribuciones de los países donde se ejecutan programas y número de asociados que aportan contribuciones, 2019-2025



Fuente: Estadísticas semanales de FACTory sobre distribuciones, contribuciones y previsiones, a 23 de marzo de 2026.

33. **Mecanismos de financiación innovadora.** Entre los instrumentos de financiación que se utilizan actualmente figuran los canjes de deuda, la financiación combinada, la financiación estructurada, los seguros paramétricos y los bonos para catástrofes. En la Figura 8 se muestra la evolución de los acuerdos de canje de deuda, que constituyen una parte incipiente, pero en expansión, de la base de recursos del PMA.

Figura 8: Evolución de los acuerdos de canje de deuda, 2021-2026



Fuente: Datos facilitados por la Dependencia de Financiación Innovadora.

34. **Asociados del sector privado.** Entre 2022 y junio de 2026, el PMA contó con una media anual de 57 nuevas organizaciones del sector privado que aportaron contribuciones, frente

a las 45 anuales registradas entre 2019 y 2021. Esta base cada vez más amplia y variada de asociados —muchos de los cuales esperan una colaboración sostenida que exige una dedicación considerable de recursos— requiere que el PMA invierta más tiempo y esfuerzo.

35. **Asociaciones con fundaciones privadas, organizaciones benéficas y ONG.** Las contribuciones de las fundaciones privadas, organizaciones benéficas y ONG asociadas aumentaron un 272 % entre 2019 y 2025, mientras que el número de asociados que aportaron contribuciones pasó de una media anual de 36 entre 2019 y 2022 a 55 en 2025²⁰. Entre las nuevas asociaciones importantes figuran las establecidas con la Fundación Mastercard (2022), Islamic Relief USA (2023), Muslim Hands (2024) y Al-Nouri en Kuwait (2025). Según la evaluación, estos asociados se encontraban entre los colaboradores más estratégicos del PMA, especialmente en materia de innovación, promoción y diseño de programas. Los modelos de asociación integrados también son cada vez más habituales (véase el recuadro 2).

Recuadro 2: Modelos de asociación integrados

Una asociación entre el PMA, la Fundación Novo Nordisk, la Fundación Grundfos y el Gobierno de Dinamarca fue pionera en la aplicación de un modelo de asociación integrado que combina contribuciones financieras con tecnología, apoyo en especie, competencias técnicas especializadas e innovación. Del mismo modo, la asociación del PMA con Hyundai Motor Company combina el apoyo financiero con donaciones en especie de vehículos eléctricos y soluciones de energía renovable para 12 oficinas en los países.

36. **Persisten los riesgos derivados de la concentración de donantes.** A pesar de estos logros en la diversificación de asociados, siguen existiendo riesgos derivados de la dependencia de un número relativamente reducido de ellos. Los miembros del CAD de la OCDE siguieron representando, en promedio, alrededor del 85 % del total de las contribuciones aportadas al PMA por los cinco donantes principales en los tres últimos años sobre los que se informa, sobre todo en relación con el cometido del PMA de salvar vidas, ámbito en el que sus contribuciones representan más del 80 % de la financiación humanitaria anual. En cuanto a las contribuciones de las IFI, el crecimiento se ha concentrado principalmente en la relación del PMA con el Banco Mundial.
37. **Los sistemas y procesos del PMA siguen adaptándose al nuevo panorama asociativo.** La arquitectura financiera, los marcos jurídicos y los sistemas de cumplimiento del PMA se diseñaron originalmente para un organismo financiado mediante contribuciones voluntarias que trabajaba por conducto de asociaciones humanitarias tradicionales, transaccionales y basadas en donaciones²¹. Además, los sistemas del PMA de medición de las realizaciones y de gestión de los conocimientos siguen orientados a la movilización de recursos y aún no generan el aprendizaje institucional que requieren las asociaciones más complejas y de ciclo largo.
38. El PMA ha puesto en marcha reformas para hacer frente a este reto, entre las que se incluyen una aplicación más adaptada de las exenciones del pago de los costos de apoyo indirectos, la reciente reclasificación de los fondos verticales como donantes no habituales y una

²⁰ Según la clasificación de los donantes en FACTory incluidos en la categoría “Fundaciones, organizaciones benéficas y ONG”. Esta categoría es diferente de la de “Empresas”, que también incluye a las fundaciones empresariales. La Fundación Novo Nordisk pertenece a la categoría “Empresas”.

²¹ Por ejemplo, el marco jurídico y de diligencia debida del PMA se basa en las asociaciones transaccionales para la movilización de recursos; no se adapta fácilmente a modelos de creación conjunta, de distribución de riesgos o de ejecución por parte de los Gobiernos.

propuesta para ampliar la definición de los países asociados con derecho a recurrir al emparejamiento de las contribuciones, así como iniciativas para fortalecer los mecanismos de financiación innovadora, mejorar el apoyo a las oficinas en los países, modernizar los sistemas de gestión de la información y ampliar el intercambio interno de conocimientos sobre las asociaciones. Sin embargo, para mantener y ampliar esta cartera más compleja se requieren marcos y sistemas institucionales que el PMA aún no proporciona de forma sistemática. **Por lo tanto, el reto no radica en la ausencia de iniciativas de reforma, sino en la necesidad de ampliarlas, institucionalizarlas y aplicarlas de manera uniforme.**

Observación 3: Las reducciones de personal y la escasez de empleados con los perfiles de competencias adecuados pueden provocar un déficit creciente en la capacidad de asociación. Aunque gracias a la excelencia de determinadas personas el PMA ha logrado adaptar con éxito sus asociaciones, los sistemas de gestión de los conocimientos aún no permiten conservar ni aprovechar debidamente los conocimientos y enfoques generados a título individual.

39. **Déficit de capacidad.** En el contexto de las reducciones generalizadas de recursos humanos, la dotación de personal dedicado a las asociaciones cayó un 17 % entre 2022 y 2026²², aunque los recortes y la consiguiente reducción de personal se distribuyeron de forma desigual. En la Sede mundial la capacidad de asociación se redujo un 21 % durante el mismo período. Esta contracción se debió en gran medida a recortes de ámbito regional: a raíz de recortes de personal en todo el PMA y de la reorganización del organismo en una estructura de dos niveles, a nivel regional la dotación de personal dedicado a las asociaciones disminuyó en total un 59 %. Como resultado de ello, algunas oficinas en los países utilizan modelos de asociación cada vez más complejos, mientras que se ha reducido drásticamente la estructura que antes les proporcionaba apoyo analítico, garantizaba la calidad de la cartera de actividades en curso y conservaba la memoria institucional. Los empleados que quedan en la Sede mundial y en las oficinas mundiales tienen una capacidad limitada para apoyar la labor en fases iniciales que necesitan las asociaciones transformadoras. El Banco Mundial ha determinado que las reducciones en la dotación de personal del PMA son actualmente motivo de preocupación porque afectan a la sostenibilidad de la capacidad del organismo de operar de forma fiable.
40. **La excelencia individual como activo institucional.** La evaluación reveló que la calidad y la profundidad de la colaboración del PMA con sus asociados mundiales pueden atribuirse a menudo a personas y equipos concretos que han dedicado tiempo y recursos a cultivar relaciones con Gobiernos, ministerios de finanzas y nuevos grupos de asociados. Los especialistas técnicos combinaron el conocimiento del contexto con competencias específicas en ámbitos como la protección social, la financiación para el clima, las comidas escolares, la financiación para el desarrollo y la innovación. Algunos supervisores dejaron margen para la experimentación.
41. El personal encargado de las asociaciones mantuvo a menudo relaciones durante varios años con las distintas organizaciones participantes y procuró conjugar las diferentes prioridades y métodos de trabajo. Estas aportaciones facilitaron el establecimiento de asociaciones más catalizadoras y orientadas a los sistemas. En la evaluación también se constataron casos en los que algunas personas habían determinado oportunidades de asociación antes de que se definieran por completo enfoques institucionales, habían negociado nuevas modalidades y habían agrupado los conocimientos especializados necesarios de carácter técnico, programático, jurídico y financiero, así como en materia de

²² Estas cifras se refieren a los puestos de "oficial de asociaciones" y no reflejan la pérdida general de capacidad relacionada con las asociaciones. Esta pérdida fue especialmente patente en el ámbito regional tras la transición a una estructura de dos niveles, con la que se redujo el apoyo al que podían acceder fácilmente las oficinas en los países.

asociaciones. Esta flexibilidad permitió al PMA poner a prueba modelos antes de que se establecieran disposiciones institucionales formales y atender las expectativas de los asociados, que cambiaban con rapidez.

42. **Cada vez es mayor el desajuste entre los perfiles de competencias y la disponibilidad de tiempo, por un lado, y los nuevos modelos de asociación, por el otro.** A medida que la cartera de asociaciones del PMA requiere mayores conocimientos técnicos y una dedicación más intensa a las relaciones con los asociados, se necesitan competencias y conocimientos especializados en ámbitos como la gestión de las relaciones con los asociados, la financiación innovadora, la participación en los procesos de formulación de políticas y el fortalecimiento de los sistemas. Las oficinas del PMA en los países no cuentan sistemáticamente con personal provisto de estas competencias y conocimientos especializados. Además, los empleados hacen frente a importantes limitaciones de tiempo, ya que se espera de ellos que obtengan recursos, mantengan las relaciones establecidas con los donantes y atiendan las expectativas de los nuevos asociados y, al mismo tiempo, que garanticen la ejecución de los programas. Todo ello ejerce presión sobre otras esferas de trabajo que generan ingresos menos inmediatos, como el establecimiento de relaciones. Por otra parte, unos entornos cada vez más competitivos exigen mayores capacidades para diseñar soluciones integradas, elaborar propuestas y posicionar eficazmente asociaciones multisectoriales que resulten atractivas.
43. En la evaluación se detectaron **deficiencias en la continuidad del personal y los sistemas de gestión de los conocimientos del PMA.** Las asociaciones complejas se basan en la confianza, el conocimiento de los incentivos institucionales de los asociados y la comprensión de la economía política. El tiempo necesario para desarrollar estos aspectos suele superar los plazos habituales de rotación del personal de contratación internacional y la vigencia de los contratos de breve duración. Esto aumenta la importancia de las disposiciones para garantizar la continuidad y del papel de los empleados de contratación nacional.
44. En la evaluación se constataron casos satisfactorios de transferencia de conocimientos y de reproducción (véase el recuadro 3). Sin embargo, se trató, en general, de excepciones, y las enseñanzas extraídas de la experimentación y la innovación en materia de asociaciones estuvieron en gran medida dispersas entre las oficinas en los países y las dependencias de la Sede mundial²³.

Recuadro 3: Aprendizaje institucional derivado de las asociaciones

El propio órgano de evaluación del Banco Mundial ha reconocido el enfoque híbrido de ejecución y desarrollo de sistemas elaborado en Somalia como modelo reproducible en entornos frágiles. Dicho enfoque se ha recogido en las nuevas orientaciones del PMA sobre colaboración con las IFI, elaboradas en 2025 y 2026.

Observación 4: El PMA ha demostrado que las asociaciones que contribuyen al cumplimiento de su cometido y le aportan beneficios pueden multiplicar considerablemente el alcance de su labor. Sin embargo, este aspecto todavía no se refleja sistemáticamente en la forma en que el PMA documenta y comunica el valor generado por sus asociaciones mundiales.

²³ Se han creado una nueva plataforma de ventanilla única para la gestión de los conocimientos y una comunidad de aprendizaje dedicada a la movilización de recursos con el objeto de subsanar esta carencia, pero aún no ha transcurrido tiempo suficiente para obtener resultados tangibles.

45. En los casos en que se ha adaptado al nuevo panorama asociativo, el PMA está generando un gran efecto multiplicador favorable a los Gobiernos y los sistemas nacionales. Aunque la presentación sistemática de informes sobre ese efecto multiplicador y los efectos catalizadores no es una práctica generalizada en todo el organismo, la evaluación reveló que las asociaciones mundiales han generado un importante efecto multiplicador favorable a los asociados y que los beneficios repercuten directamente en los Gobiernos y los sistemas nacionales, y no en el propio PMA. Estos beneficios se dividen en las cuatro esferas que se detallan a continuación.

- i) **Catalizar financiación adicional para fortalecer los sistemas nacionales.** La evaluación halló ejemplos de asociaciones que habían movilizado financiación para los Gobiernos asociados, especialmente cuando el PMA había pasado de ejecutar los programas por sí solo a utilizar su poder de convocatoria de nuevos asociados.

Cuadro 1: Ejemplos de asociaciones que catalizan financiación adicional destinada a Gobiernos asociados

Ejemplo	Función del PMA	Efecto multiplicador
Asociación con la Fundación Novo Nordisk (Rwanda, Uganda, Kenya)	Responsable principal de la asociación; proveedor de la plataforma del programa	El proyecto piloto, cuyo valor ascendía a 4,1 millones de dólares (fase I), se convirtió en una asociación valorada en 40 millones de dólares entre los sectores público, privado y filantrópico, concretamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca y la Fundación Grundfos (fase II). 70-75 millones de dólares Al intensificar la colaboración con el Gobierno de Kenya, la asociación con la Fundación Novo Nordisk desempeñó una importante función catalizadora y posibilitó que el PMA pudiera conseguir una donación del Banco Mundial por valor de 127 millones de dólares para el Proyecto de inclusión socioeconómica de Kenya.
Somalia	Inversor	En Somalia, el PMA realizó inversiones adicionales a las previstas por contrato para crear una infraestructura de registro biométrico y un sistema de selección de beneficiarios basado en la vulnerabilidad, ambos concebidos desde el principio para que el Gobierno asumiera su titularidad, y mantuvo durante varios años un diálogo trilateral casi diario con el Banco Mundial y el Gobierno. El programa Baxnaano funciona ahora como plan gubernamental de protección social dentro de la cartera del Banco Mundial para el país, valorada en 1.320 millones de dólares, y el PMA desempeña la función designada de respaldo.
Egipto	Facilitador tripartito	Mediante la conversión de la deuda bilateral se financiaron inversiones destinadas a intervenciones de alimentación escolar y protección social. Los fondos procedieron de Italia (22 millones de dólares, entre 2003 y 2022) y Alemania (83,3 millones de dólares, aportados en tres fases desde 2013).

Fuente: Equipo de evaluación.

- ii) **Movilizar financiación de las IFI y los fondos verticales para el clima destinada a programas gubernamentales.** Como se recoge en la evaluación estratégica de la estrategia de protección social del PMA, el organismo invierte cada vez más en esferas de trabajo preparatorias o “iniciales”, como el fomento de las capacidades gubernamentales, el fortalecimiento de las relaciones institucionales y el desarrollo de plataformas programáticas que generan flujos de financiación “en fases posteriores” para los Gobiernos y los sistemas nacionales.

Cuadro 3: Ejemplos de asociaciones que han movilizado financiación

Ejemplo	Inversión del PMA en actividades iniciales	Financiación en fases posteriores movilizada
Mozambique	Intercambio de aprendizaje Sur-Sur sobre protección social adaptativa (finales de 2023)	Aporte por el Banco Mundial de 80 millones de dólares destinados a un programa gubernamental de protección social
Gambia	Labor técnica sobre cadenas de valor resilientes al clima y alimentación escolar con productos locales	Financiación del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) y el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) destinada a un programa quinquenal de agricultura y seguridad alimentaria dirigido por el Gobierno que integra el fomento de las capacidades nacionales y la cooperación Sur-Sur y triangular como mecanismos expresos para mantener el sentido de apropiación del Gobierno
Iniciativa para el desarrollo del capital humano (2025)	Asociación de cofinanciación que combina donaciones del PMA con financiación en condiciones favorables del Banco Islámico de Desarrollo (BIsD)	100 millones de dólares destinados a ampliar los programas nacionales de nutrición y de comidas escolares; en el momento en que se recopilaron los datos, los proyectos en el Senegal y Sierra Leona estaban pendientes de aprobación
Bono para catástrofes vinculado con la seguridad alimentaria (2026)	Estructuración de la asociación con el Banco Mundial y el Gobierno de Luxemburgo	Financiación acordada de antemano por valor de hasta 90 millones de dólares para casos de sequía en Malí, Mozambique y Somalia; la mayor parte del riesgo se transfiere a inversores privados en lugar de gestionarse mediante llamamientos posteriores a los desastres

Fuente: Equipo de evaluación.

- iii) **Fomentar la inversión pública en los sistemas nacionales gracias a su capacidad para gestionar coaliciones.** En la evaluación sobre protección social antes mencionada, se señalaba que el PMA tomaba una parte cada vez más activa en plataformas mundiales como la Alianza Global contra el Hambre y la Pobreza, lo que se interpretaba como señal de que el organismo estaba experimentando una reorientación más amplia hacia un enfoque más estratégico y colaborativo en materia de asociaciones. Además, el PMA ejerce funciones de secretaría de la Coalición para las Comidas Escolares, iniciativa de titularidad y liderazgo gubernamentales. Las inversiones en comidas escolares han crecido más rápidamente en los países miembros de la Coalición que en los que no son miembros, lo cual sugiere que la Coalición ha estimulado una inversión pública en programas nacionales que no se limita a los que el PMA ejecuta directamente.

Recuadro 4: Coalición para las Comidas Escolares

Aunque su función como secretaría de la Coalición para las Comidas Escolares no le reporta recursos directos, el PMA es el origen de la credibilidad y la eficacia política de la Coalición. Al combinar la promoción, los conocimientos, la capacidad y la movilización indirecta de recursos en un único marco de coalición y al integrar las iniciativas emprendidas en distintos sectores temáticos, la Coalición crea las condiciones necesarias para que los Gobiernos asuman, mantengan y cumplan compromisos políticos en la esfera de la alimentación escolar que ningún actor, ni siquiera el PMA, podría generar por cuenta propia.

- iv) **Reorientar los flujos de financiación climática.** El PMA, junto con la presidencia del 28.º período de sesiones de la Conferencia de las Partes (COP28) en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, impulsó la elaboración de la Declaración sobre el Clima, el Socorro, la Recuperación y la Paz de 2023, respaldada por más de 90 Estados miembros y 50 organizaciones. Se trata del primer compromiso político mundial para destinar financiación climática a situaciones de necesidad humanitaria acuciante. La labor constante de promoción por parte del PMA ha discurrido en paralelo a una reorientación más amplia dentro de los propios fondos climáticos; por ejemplo, en el segundo ciclo de programación del FVC se da prioridad expresamente a ampliar el acceso a financiación en entornos frágiles y afectados por conflictos. La cartera de propuestas de inversión en clima y resiliencia del PMA, puesta en marcha en diciembre de 2023, consta ahora de 61 programas en más de 60 países. Dicha cartera, cuyas necesidades de inversión están valoradas en 1.800 millones de dólares, también da prioridad a los entornos frágiles y afectados por conflictos.
46. **Beneficios de las asociaciones para el PMA.** Según la evaluación, estas asociaciones mundiales también han reportado importantes ventajas al PMA. Entre los beneficios cabe citar la mejora de la calidad de los recursos; el acceso a una financiación más diversificada, flexible, previsible y, en varios casos, a más largo plazo; el acceso estratégico a espacios de toma de decisiones sobre políticas y asuntos fiscales que permiten al PMA influir en las condiciones en las que se diseñan, financian y asumen como propios los sistemas de seguridad alimentaria y protección social, en lugar de limitarse a prestar asistencia en condiciones establecidas de antemano, así como el mayor reconocimiento del PMA, tanto en lo que respecta a su sólida presencia operacional, su alcance y su fiabilidad como a su condición de actor cada vez más estratégico y orientado a los sistemas en determinadas esferas técnicas.
47. **Desfase entre las aspiraciones del PMA y la institucionalización de las asociaciones mundiales orientadas a generar un efecto multiplicador.** La evaluación reveló que, en general, el Programa logra generar dicho efecto gracias a la labor emprendida por personas concretas. El PMA ha adoptado medidas para crear una infraestructura que le permita generar un efecto multiplicador de forma más sistemática, en particular mediante el equipo del Acelerador Mundial y de Empresas. Sin embargo, no se aprovecha de manera uniforme el potencial de reproducción de los enfoques que han dado buenos resultados. Ello se ve agravado por una brecha estructural de financiación: las condiciones necesarias para obtener un efecto multiplicador en el ámbito nacional —entre ellas, un diálogo sostenido con el Gobierno, el establecimiento de relaciones desde el inicio, la financiación inicial y el posicionamiento estratégico ante las IFI— exigen una inversión interna previsible y flexible que el PMA no ha podido ofrecer de forma fiable, ya que muchas contribuciones son a corto plazo y se dirigen a fines específicos.
48. **Las asociaciones mundiales del PMA cada vez generan más innovación.** En la evaluación se constató que combinar la escala de las operaciones y la presencia del PMA sobre el terreno con capacidades, perspectivas y recursos que el Programa no podía desarrollar internamente a menudo propiciaba la innovación. En algunos casos, se trataba de un beneficio indirecto de las asociaciones. En otros, se perseguía de forma deliberada, por ejemplo mediante programas de aceleración cuya dirección corresponde formalmente al equipo del Acelerador Mundial y de Empresas del PMA en asociación con empresas tecnológicas y donantes. En el recuadro 5 se destacan algunos ejemplos de ello.

Recuadro 5: Ejemplos de asociaciones mundiales en pro de la innovación

El Acelerador de Empresas Humanitarias —asociación entre Google.org, Google for Startups y el Acelerador de Innovaciones del PMA— creó herramientas que posteriormente se adoptaron fuera del PMA, entre ellas SCOUT, herramienta de optimización de la cadena de suministro basada en la inteligencia artificial (IA), y la herramienta AI Smart Mission Planner del sistema de las Naciones Unidas que funciona con IA y sirve para planificar misiones para todo el sistema.

La asociación del PMA con Google Research Africa mejoró las capacidades analíticas del organismo, entre otras cosas mediante el desarrollo de herramientas basadas en IA para pronosticar el consumo alimentario de los hogares con varias semanas de antelación. Estas herramientas han ayudado al PMA a hacer un uso más eficaz de los datos de las evaluaciones —que son más limitados debido a los recortes de la financiación— y, por lo tanto, pueden facilitar una intervención más temprana ante las crisis.

La colaboración del PMA con Circle, entidad emisora de criptomonedas estables, y con Stellar Development Foundation, que proporciona infraestructura de cadena de bloques, permitió utilizar en los países activos digitales para facilitar asistencia en efectivo, asistencia en forma de cupones, pagos a proveedores, financiación inclusiva y programas de protección frente a riesgos.

49. **La información sobre el valor de las asociaciones mundiales aún no se recopila ni se comunica de forma coherente.** A pesar de estos amplios beneficios, la información sobre el valor generado por las asociaciones mundiales del PMA está repartida entre las distintas dependencias y canales de presentación de información. En consecuencia, el PMA no puede demostrar actualmente todas las aportaciones que hacen sus asociaciones mundiales al cumplimiento de su cometido y al logro de sus efectos estratégicos. Ello supone una vulnerabilidad estratégica en un momento en el que los asociados, los donantes y el órgano rector exigen de manera creciente datos empíricos sobre la eficacia y el efecto multiplicador del PMA a nivel de los sistemas. La falta de una base consolidada de datos empíricos limita la capacidad del PMA de defender la necesidad de establecer asociaciones facilitadoras y catalizadoras, además de las asociaciones que necesita para sus actividades directas. Asimismo, obstaculiza su capacidad de selección, ampliación y reproducción sistemáticas de modelos de asociación adecuados.

Observación 5: Los empleados del PMA participan en acuerdos de asociación cada vez más complejos y de mayor trascendencia que les exigen adoptar decisiones de peso en nombre del PMA. Las orientaciones institucionales y el apoyo a la adopción de esas decisiones aún no están a la altura de las exigencias que estos acuerdos plantean al organismo.

50. **Los empleados deben gestionar asociaciones cada vez más complejas y de mayor trascendencia sin disponer de orientaciones institucionales adecuadas.** Los empleados del PMA de distintos niveles orgánicos deben adoptar decisiones estratégicas importantes y sopesar distintas soluciones de compromiso en su labor relacionada con las asociaciones mundiales. Pese a ello, carecen de apoyo y orientaciones institucionales coherentes y accesibles para tomar esas decisiones. En muchos casos, tampoco tienen acceso a conocimientos técnicos y jurídicos pertinentes sobre cuestiones como la colaboración con las IFI y los fondos para el clima, a menos que estén disponibles localmente.

51. **Los incentivos actuales no contribuyen plenamente a hacer realidad las aspiraciones del PMA respecto de sus asociaciones.** En la actualidad, los sistemas de evaluación de la actuación profesional de los empleados y de incentivos formales relacionados con las asociaciones se ven muy influidos por el valor monetario de las contribuciones obtenidas. La calidad, la profundidad, el valor no financiero y la importancia estratégica a largo plazo de las asociaciones no se reconocen de forma igual de sistemática. Además, las expectativas divergentes de los Estados Miembros hacen que la dirección del PMA reciba opiniones encontradas sobre la prioridad relativa de proteger las asociaciones humanitarias existentes frente a invertir en la diversificación de las asociaciones. Ello ha agravado las discordancias en los mensajes transmitidos por la dirección a nivel interno y ha hecho que al PMA le resulte más difícil asumir los costos a corto plazo derivados de transformar las asociaciones. No obstante, la evolución reciente apunta a que empieza a producirse un cambio en el seno del PMA a favor de un mayor reconocimiento de la importancia estratégica de la promoción, la creación de coaliciones, las reformas de políticas, el fortalecimiento de los sistemas y la creación de oportunidades de asociación, además de las contribuciones financieras.
52. **La colaboración sistemática con los asociados se ve limitada por la compartimentación imperante en el PMA.** Los problemas bien documentados relativos a la coordinación vertical entre la Sede mundial y las oficinas en los países, sumados a los desafíos generales que plantea la integración programática, siguen constituyendo un obstáculo. Estos factores contribuyen a que la labor de promoción resulte inconexa, lo que se ve agravado por la falta de una instancia orgánica claramente responsable de dicha labor en la estructura del PMA y de un planteamiento estratégico definido al respecto, como se reconoce en la estrategia de movilización de recursos del PMA. La compartimentación del trabajo también puede dar lugar a una interacción desigual con los asociados y limitar el aprendizaje institucional, lo que repercute en el diseño y la puesta en práctica de asociaciones multifuncionales.
53. **La cultura institucional del PMA está cambiando.** Su cultura, tradicionalmente orientada a la prestación de asistencia, constituye una fuente positiva de identidad institucional, pero también puede dificultar la adaptación de las asociaciones, pues entra en tensión con las funciones de facilitación, convocatoria y catalización que ahora exige la ambición estratégica del organismo. Este reto se ve agravado por la relativa cautela con la que el PMA asume los riesgos que entraña plantearse nuevas asociaciones.
54. En la evaluación también se observó que en el PMA estaba cada vez más extendida la opinión de que el papel del organismo incluye facilitar la labor de otros actores, fomentar la participación y retirarse deliberadamente de algunas esferas de intervención. Algunos ejemplos de ello son la función de convocatoria del PMA en plataformas de múltiples partes interesadas, como la Coalición para las Comidas Escolares; la labor de los centros de excelencia, y los PEP que sitúan el poder de convocatoria del PMA en el centro de sus estrategias²⁴. Estos ejemplos, sumados a las demás reformas de los sistemas en curso, son un buen augurio para el futuro.

²⁴ De una muestra de nueve PEP aprobados entre diciembre de 2025 y abril de 2026, dos de ellos —los correspondientes a Indonesia y el Iraq— se centran en la función del PMA como organismo con capacidad de convocatoria.

Recomendaciones

55. En el cuadro siguiente se presentan las tres recomendaciones formuladas en la evaluación. Estas recomendaciones, elaboradas en un contexto en el que el panorama asociativo está cambiando con mayor rapidez y de forma más profunda que en cualquier otro momento de los últimos decenios, se centran en lo que el PMA puede hacer de forma diferente —o más sistemática— con los recursos de que dispone actualmente a fin de fortalecer las condiciones institucionales para lograr una adaptación satisfactoria de las asociaciones.

	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	Personas, capacidades, competencias y colaboración en aras de unas asociaciones transformadoras Garantizar el futuro de las asociaciones transformadoras mediante el fortalecimiento de las estructuras, las competencias del personal y la colaboración interfuncional, para que su continuidad no dependa de quienes las impulsan a título individual. <i>Justificación: El PMA ha logrado avances importantes, fruto de un esfuerzo considerable, en la adaptación de sus asociaciones; para ello ha ampliado su base de asociados, estrechado relaciones clave y desarrollado enfoques innovadores. Sin embargo, estos logros son frágiles, pues dependen en gran medida de personas excepcionales que, al marcharse, se llevan consigo los conocimientos, las relaciones y los enfoques que han desarrollado. Además, el entorno asociativo actual exige una combinación más diversa de aptitudes. Para adaptar eficazmente las asociaciones, los empleados a menudo deben colaborar entre distintas funciones y niveles jerárquicos, algo que las estructuras actuales del PMA no siempre facilitan.</i>				
1.1	Sobre la base de una iniciativa institucional de importancia fundamental propuesta en el Plan de Gestión del PMA 2027-2029 con el fin de fortalecer la capacidad de las oficinas en los países para movilizar fondos y entablar y gestionar asociaciones, y teniendo en cuenta asimismo el proceso de plena preparación para el futuro, el PMA debería determinar qué aptitudes, competencias y puestos necesita —y qué recursos debe invertir en ellos— para mantener y desarrollar asociaciones estratégicas a medio plazo. A tal fin, el Programa debería: ➤ impartir capacitación complementaria a los actuales empleados encargados de las asociaciones facilitándoles el acceso a conocimientos técnicos especializados, tanto internos como externos, según sea necesario, en ámbitos como la financiación para el desarrollo, la economía política, la creación de sistemas, la colaboración con el sector privado y la innovación; ➤ considerar la posibilidad de seleccionar empleados encargados de las asociaciones con trayectorias profesionales diversas, incluida experiencia en programas y operaciones técnicas, combinando la capacidad generalista con conocimientos especializados externos específicos, y ➤ cuando la continuidad sea esencial para las asociaciones a largo plazo, invertir en puestos de oficial nacional o considerar la posibilidad de prolongar la permanencia en el cargo o crear puestos no sujetos a rotación.	Departamento de Asociaciones e Innovación	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Programas	Alta	Primer trimestre de 2027
1.2	A fin de garantizar la integración sistemática de los conocimientos especializados en materia de asociaciones, programas y cuestiones técnicas, el PMA debería institucionalizar la colaboración interfuncional en el diseño y la puesta en práctica de asociaciones mundiales complejas, sobre la base de la estrategia de movilización de recursos. Entre las medidas posibles figuran las siguientes: ➤ garantizar la colaboración continua a nivel directivo entre el Departamento de Asociaciones e Innovación y la Dirección de Programas en cuestiones como el fortalecimiento de la planificación	Departamento de Asociaciones e Innovación (con funciones para el Centro de Apoyo a las	Dirección de Programas	Media	Cuarto trimestre de 2027

	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	conjunta de programas y asociaciones, el desarrollo integrado de las oportunidades de asociación y los mecanismos para garantizar la calidad de las oportunidades más importantes; ➤ estudiar en qué medida el Centro de Apoyo a las Oficinas en los Países puede actuar como intermediario interno entre las oficinas en los países y los expertos pertinentes de todo el organismo, y ➤ recurrir al equipo del Acelerador Mundial y de Empresas y a otros mecanismos que reúnen conocimientos especializados sobre innovación, financiación innovadora, programas, operaciones y asociaciones para determinar si podrían utilizarse enfoques similares en otras regiones y países.	Oficinas en los Países y el equipo del Acelerador Mundial y de Empresas)			
2	Fundamentos, orientaciones y mecanismos de financiación institucionales para las asociaciones orientadas a la obtención de recursos Reforzar los fundamentos y competencias institucionales necesarios para que el PMA pase de las asociaciones transaccionales a las asociaciones transformadoras cuando proceda: fortalecer los marcos, las orientaciones y los mecanismos de financiación institucionales necesarios para que el PMA pueda actuar eficazmente como asociado estratégico. <i>Justificación: El concepto de asociación del PMA exige un cambio importante en la forma en que el organismo interactúa con sus asociados. Sin embargo, los empleados que deben adoptar decisiones complejas y de gran trascendencia con respecto a las asociaciones suelen hacerlo sin un respaldo fiable del organismo ni orientaciones institucionales. Al mismo tiempo, la arquitectura financiera del PMA limita su capacidad de participar en el tipo de acuerdos de financiación innovadora que las asociaciones transformadoras necesitan cada vez más. Además, las expectativas de los asociados están cambiando, y diversos tipos de asociados no se conforman con relaciones transaccionales organizadas en torno a los flujos de financiación, sino que desean una colaboración más estrecha, un reparto del riesgo y datos empíricos que demuestren el impacto más allá de las propias operaciones del PMA. Esta recomendación se centra en dotar a los empleados del PMA de los medios necesarios para colaborar eficazmente y en permitir que el Programa desempeñe el papel de asociado estratégico al que aspira.</i>				
2.1	Ante decisiones complejas o de gran trascendencia relativas a las asociaciones, especialmente las que conlleven un riesgo fiduciario u operacional considerable, el PMA debería aclarar, fortalecer y comunicar los canales por los que las oficinas en los países pueden solicitar asesoramiento, remitir sus inquietudes a instancias superiores y acceder al apoyo de la Sede mundial. Con dicho fin, debería: ➤ ofrecer un punto de acceso claro a conocimientos especializados coordinados, que comprendan las funciones técnicas, jurídicas, de cumplimiento y otras funciones especializadas, en lugar de limitarse a facilitar orientación relacionada con los procesos, y ➤ promover en todo el organismo un entendimiento común sobre las capacidades mínimas, las salvaguardias y las normas necesarias para que el PMA actúe como asociado creíble y eficaz. Ello reviste especial importancia en el caso de las asociaciones que incluyan financiación innovadora; las asociaciones integradas que combinen contribuciones financieras y no financieras con entidades como el Banco Mundial y otras IFI, y las asociaciones con fondos para el clima y otras modalidades de asociación emergentes, en cuyo marco las oficinas en los países pueden afrontar requisitos inusuales, una mayor complejidad y riesgos más elevados.	Departamento de Asociaciones e Innovación		Alta	Tercer trimestre de 2027

	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	El PMA debería garantizar que el examen en curso de su Marco de financiación incorpore las herramientas y los mecanismos necesarios para participar en acuerdos innovadores de financiación y de asociación en los casos en que se necesite cofinanciación o en asociaciones de valor compartido con actores del sector privado. Ello incluye el mecanismo o instrumento de financiación catalizadora que se está proponiendo para ayudar a las oficinas en los países a suscribir acuerdos de financiación innovadora.	Jefe de Finanzas	Departamento de Asociaciones e Innovación	Media	Primer trimestre de 2027
2.3	El PMA debería fortalecer su capacidad de elaboración de propuestas de asociación de alta calidad, competitivas y ampliables mediante una colaboración técnica desde fases más tempranas, obligaciones de rendición de cuentas más claras, disposiciones en materia de garantía de la calidad y una mayor integración entre las funciones programáticas y de asociación.	Departamento de Asociaciones e Innovación	Dirección de Programas		
3	Mensajes estratégicos, <i>storytelling</i>, visibilidad y promoción para ampliar las asociaciones orientadas a la obtención de recursos y al logro de objetivos más amplios a nivel de los sistemas Esforzarse por cumplir la ambición del PMA de hacer efectivo el cambio a nivel de los sistemas mediante la recopilación, síntesis y comunicación sistemáticas de información sobre todo el valor de sus asociaciones mundiales, con el fin de fortalecer el posicionamiento estratégico, consolidar las asociaciones existentes, crear nuevas oportunidades y demostrar las contribuciones de dichas asociaciones al cometido del PMA y a los objetivos a nivel de los sistemas. <i>Justificación: Las asociaciones del PMA generan un valor considerable para los países donde se ejecutan programas y para los asociados, y contribuyen al cumplimiento de su cometido general. Su valor va mucho más allá de los recursos que movilizan para las propias operaciones del PMA y, aunque los beneficios se indican parcialmente en los distintos informes, esta información se encuentra fragmentada entre las diversas dependencias y canales de presentación de información y nunca se agrupa para ofrecer al organismo o a su órgano rector una imagen completa. Ello tiene importancia por razones estratégicas: los asociados, los donantes y la Junta Ejecutiva esperan cada vez más disponer de datos empíricos sobre el impacto y el efecto multiplicador en el plano de los sistemas, y, en virtud de su propia visión para 2026-2029, el PMA se compromete a facilitar el cambio a nivel de los sistemas. Esta falta de datos empíricos dificulta la justificación de la labor que realiza el PMA en ese sentido. El fortalecimiento de la capacidad del PMA de demostrar todas las aportaciones de las asociaciones permitirá mejorar la rendición de cuentas, apoyar la adopción de decisiones estratégicas, reforzar la credibilidad del PMA como asociado preferente y contribuir al posicionamiento del organismo para mantener y ampliar las asociaciones en un entorno cada vez más competitivo. Otras organizaciones de las Naciones Unidas están invirtiendo en su capacidad de demostrar todas las aportaciones de sus asociaciones a los resultados relacionados con su cometido, y el PMA debería hacer lo mismo.</i>				
3.1	El PMA debería facilitar a los empleados de todo el organismo el acceso a datos empíricos y ejemplos concretos de asociaciones transformadoras. Con este fin, debería: ➤ utilizar las plataformas internas de intercambio de conocimientos y las comunidades de aprendizaje ya existentes para mostrar ejemplos de asociaciones que hayan propiciado el cambio sistémico, indicando qué funcionó, cómo se establecieron dichas asociaciones y qué valor generaron, de modo que se pueda comprender la experiencia y reproducir los enfoques, y ➤ aprovechar al máximo la “ventanilla única” y la comunidad de aprendizaje sobre movilización de recursos, que comprende el equipo del Acelerador Mundial y de Empresas.	Departamento de Asociaciones e Innovación	Dirección de Tecnología	Alta	Segundo trimestre de 2027

	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2	El PMA debería adoptar medidas para registrar y comunicar mejor los datos empíricos, las enseñanzas extraídas, las buenas prácticas y los resultados obtenidos con los distintos tipos de asociación. A tal fin, debería: ➤ extraer y consolidar la información existente de interés para las asociaciones en todos los sistemas de datos del PMA, incluidas las aportaciones de la Dirección de Programas, y velar por que las buenas prácticas determinadas mediante esta extracción se compartan dentro del organismo para orientar la adopción de decisiones; ➤ integrar los datos empíricos en un conjunto bien definido de productos recurrentes —informes periódicos a la Junta Ejecutiva sobre las asociaciones, notas breves para las intervenciones en reuniones con donantes y asociados y ejemplos descriptivos en las ediciones del Informe Anual de las Realizaciones—, de modo que los datos empíricos sobre el efecto multiplicador, la influencia en las políticas y el cambio de los sistemas que contribuyen al cometido del PMA y a sus metas de desarrollo generales se presenten de manera uniforme, en lugar de hacerlo asociación por asociación, y ➤ utilizar los datos empíricos de manera que se distinga entre el intercambio interno de conocimientos sobre cómo establecer y gestionar diversos tipos de asociaciones, por un lado, y el <i>storytelling</i> destinado al público externo sobre los logros alcanzados gracias a dichas asociaciones, por el otro.	Departamento de Asociaciones e Innovación (con funciones para el equipo del Acelerador Mundial y de Empresas)	Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Alta	Segundo trimestre de 2027
3.3	El PMA debería definir con claridad qué instancia institucional es responsable de las actividades de promoción y establecer una función estratégica coherente, dotada del mandato y la capacidad necesarios para integrar los distintos tipos de promoción que actualmente desarrolla de forma desconectada, a saber, la promoción dirigida a los donantes, que se centra en la visibilidad y el posicionamiento del organismo, y la promoción conjunta de políticas con los asociados. Con dicho fin, el PMA debería: ➤ aclarar cómo se distribuyen las responsabilidades de rendición de cuentas sobre la promoción entre el Departamento de Asociaciones e Innovación, la Oficina de Comunicación y Medios de Difusión y las oficinas en los países, y ➤ garantizar que se disponga de capacidad suficiente para respaldar un <i>storytelling</i> coherente y basado en datos empíricos destinado a los asociados.	Jefe de Gabinete		Alta	Cuarto trimestre de 2027

Lista de siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
FVC	Fondo Verde para el Clima
IA	inteligencia artificial
IFI	institución financiera internacional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia