

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 12-14 de noviembre de 2012

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.2/2012/6-B

28 septiembre 2012

ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DEL MÓDULO MUNDIAL DE ACCIÓN AGRUPADA DE LOGÍSTICA

**Encargado conjuntamente por el PMA, el
Ministerio de Relaciones Exteriores de
los Países Bajos y el UNICEF**

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a las funcionarias del PMA encargadas de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OE*: Sra. H. Wedgwood Tel.: 066513-2030

Oficial Superior de Evaluación, OE: Sra. M. Read Tel.: 066513-2539

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa Superior de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

En la presente evaluación, encargada conjuntamente por el PMA, el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, se analizan las realizaciones y los resultados del módulo mundial de acción agrupada de logística entre 2005 y 2012.

En la evaluación se midió la satisfacción general suscitada por el trabajo del módulo, así como la eficacia, la eficiencia, la utilización y los resultados de sus productos, servicios y actividades a escala mundial y en los países. La evaluación fue realizada por un equipo independiente entre noviembre de 2011 y julio de 2012.

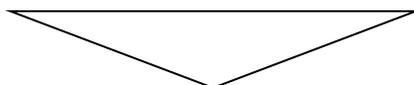
En el marco de la evaluación se determinó que las actividades del módulo de logística habían contribuido a mejorar los enfoques en materia de logística y a fortalecer la ejecución de los programas y, con ello, el efecto de las intervenciones de ayuda humanitaria en las poblaciones afectadas. Se determinó que las actividades del módulo eran pertinentes y eficaces y resultaban valiosas para las organizaciones participantes, pero fue difícil realizar un análisis cuantificable. Los sistemas del PMA en materia de finanzas, presentación de informes y seguimiento no permitían establecer el nivel de transparencia necesario para garantizar la confianza de los asociados, la rendición de cuentas y el establecimiento de valores de referencia en esta esfera. La cuenta especial del PMA para el módulo mundial de logística y los mecanismos de prefinanciación aumentaron considerablemente la puntualidad en la ejecución y las probabilidades de obtener los efectos deseados.

La unidad de apoyo al módulo mundial de logística estaba bien asentada y disponía de una sólida capacidad de recursos humanos. Mediante la evaluación se constató que el personal cualificado, la financiación, los sistemas auxiliares y las competencias de dirección que el PMA había puesto a disposición del módulo le habían permitido llevar a cabo las actividades previstas en materia de gestión de la información, apoyo operacional, coordinación y financiación en los planos mundial y nacional. La dirección y el personal de la unidad de apoyo se centraron fundamentalmente en el terreno, de conformidad con los objetivos del sistema de acción agrupada; según las constataciones de la evaluación, habrían podido invertir en mayor medida en la gestión, el seguimiento de las realizaciones, las asociaciones y el desarrollo de instrumentos, directrices y sistemas a escala mundial.

Se constató que, bajo la dirección del PMA, el módulo había fortalecido las asociaciones y promovido la coordinación de la logística de las intervenciones humanitarias. Aunque la capacidad del módulo de extraer y aplicar enseñanzas, especialmente en el marco de las operaciones en los países, se veía entorpecida por la falta de enfoques sistemáticos, el módulo había mejorado con el tiempo, en gran medida gracias a las competencias de su personal básico.

En el marco de la evaluación se formularon seis recomendaciones para mejorar la labor general del módulo mundial de logística. Con ellas se pretende que la unidad de apoyo al módulo, sus asociados y la dirección del PMA participen en el diseño de un plan estratégico de tres años, el fortalecimiento de los sistemas de finanzas y presentación de informes, la mejora de la estructura orgánica y la adopción de decisiones, el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos del módulo, la ampliación de la gama de asociados y la contribución a la coordinación global de las políticas y los módulos.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del módulo mundial de acción agrupada de logística (encargado conjuntamente por el PMA, el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y el UNICEF)” (WFP/EB.2/2012/6-B), y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.2/2012/6-B/Add.1 y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se 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. La Oficina de Evaluación del PMA, en asociación con el Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y la Oficina de Evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), llevó a cabo la evaluación conjunta del módulo mundial de acción agrupada de logística a instancias de la Dirección de Logística del PMA. La evaluación abarca la labor del módulo de 2005 a 2012.
2. La evaluación tiene por objeto determinar la satisfacción suscitada por el trabajo del módulo, así como la eficacia, la eficiencia, la utilización y los resultados de sus productos, servicios y actividades a escala mundial y en los países. Llevó a cabo la evaluación, entre noviembre de 2011 y julio de 2012, un equipo independiente integrado por un jefe, dos especialistas en logística, un especialista en gestión de la información y un analista de investigación.
3. La evaluación, que hacía especial hincapié en el aprendizaje y la rendición de cuentas, tenía por objeto servir de base para las futuras estrategias y medidas de preparación para la pronta intervención en emergencias. Coincidió con la elaboración de la estrategia del módulo mundial de logística y, en un plano más amplio, con el Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos (IASC)¹. Los principales destinatarios de la evaluación son la dirección superior del PMA, los directores de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística y los asociados que toman parte en el módulo de logística, en los países y a escala mundial.

Enfoque y método

4. Se adoptó un enfoque teórico para determinar la medida en que los insumos y actividades del módulo mundial de logística habían permitido obtener los productos y efectos previstos y la incidencia que habían tenido los factores externos y las hipótesis en los resultados. Las relaciones previstas entre los insumos del módulo y sus efectos previstos se estructuraron en forma de teoría del cambio aplicable al módulo (véase el Anexo I). Esta teoría del cambio, que se basa en anteriores evaluaciones del IASC e incorpora políticas y planes del módulo de logística e impresiones de las partes interesadas, sirvió de marco a la evaluación.
5. En el marco de la evaluación se analizaron los datos cualitativos y cuantitativos recogidos a partir de entrevistas con más de 200 informantes clave y personas encuestadas, procedentes de documentos de base primarios y secundarios, obtenidos acerca del sitio web Logcluster.org gracias a Google Analytics, fruto de la observación directa de las operaciones llevadas a cabo en Haití, el Pakistán, Sudán del Sur, y recopilados durante una reunión entre asociados del módulo. El equipo de evaluación formuló cuatro preguntas fundamentales:
 - i) ¿Qué resultados tienen las operaciones de los módulos de logística en los países?
 - ii) ¿En qué medida han aportado valor a los usuarios las actividades y productos de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística?

¹ El Programa de Cambio tiene por objeto aumentar la eficiencia y la eficacia del sistema de intervención en la esfera humanitaria mediante las enseñanzas extraídas en materia de liderazgo, coordinación y rendición de cuentas.

- iii) ¿En qué medida los módulos de logística han colaborado eficazmente con los asociados en los planos mundial y nacional bajo la dirección del PMA?
 - iv) ¿En qué medida se han tenido en cuenta las enseñanzas extraídas de la experiencia de los módulos de logística en la adopción de decisiones bien fundamentadas?
6. Se seleccionaron siete estudios de casos de 42 operaciones del módulo mundial de logística en los que se rendía cuenta de la diversidad de las situaciones de emergencia, los tipos de actividad, los niveles de necesidades y costos, la coordinación entre módulos, las relaciones entre civiles y militares, la labor de preparación y las iniciativas de desarrollo de capacidades a escala nacional. Los casos seleccionados se referían a Haití, Kirguistán, Libia, Myanmar, el Pakistán, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur. También se examinaron, con fines de comparación, dos intervenciones de emergencia en las que no se había activado el módulo (en Etiopía y Liberia).
 7. En vista de la gran variedad de partes interesadas dentro del módulo mundial de logística, se procuró lograr la participación de un mayor número de asociados en la evaluación examinando las recomendaciones iniciales y desarrollándolas en un taller internacional celebrado en mayo de 2012 y en una reunión posterior, a escala mundial, del módulo de logística.
 8. *Limitaciones.* Aunque las limitaciones no restan valor a las constataciones, las conclusiones deben considerarse teniendo en cuenta el alcance mundial y la compleja estructura operacional del módulo, las distintas combinaciones de servicios de logística y actividades de coordinación necesarias para intervenir en los diversos contextos, y el tiempo transcurrido entre las actividades del módulo y su evaluación, que pudo limitar lo que recordaban los encuestados. A estas dificultades vinieron a sumarse lagunas e incoherencias en los datos, dificultades para localizar a determinados informantes clave a causa de la rotación y la movilidad del personal y el tiempo relativamente escaso de que se dispuso para realizar visitas in situ.

Contexto

9. El IASC estableció el módulo mundial de logística, que forma parte de un grupo de nueve módulos, en diciembre de 2005. Se designó al PMA como organismo coordinador, en parte para subsanar las deficiencias detectadas en el examen de las intervenciones de ayuda humanitaria², entre ellas la insuficiencia de la coordinación entre los asociados, que dificultaba el suministro a la población afectada de bienes y servicios adecuados en el momento oportuno. La logística de la asistencia humanitaria sigue evolucionando en medio de catástrofes cada vez más frecuentes e intensas y en entornos operativos cada vez más complejos, que incluyen situaciones de conflicto. Además, persisten restricciones relacionadas con el acceso de los trabajadores de ayuda humanitaria y la importación de suministros humanitarios, la multiplicación de los actores presentes y la insuficiente atención de que sigue siendo objeto la logística entre los organismos que operan en esta esfera. Las tendencias en materia de financiación y rendición global de cuentas en el sector de la asistencia humanitaria explican la mayor demanda de eficiencia, profesionalidad e intervenciones logísticas de gran calibre.
10. Aunque el módulo mundial de logística es importante para los participantes y decisivo para las poblaciones damnificadas por catástrofes, su labor constituye solo una parte de la

² Adinolfi, C., Bassiouni, D., Lauritzsen, H. y Williams, R. 2005. *Humanitarian Response Review 2005*. Ginebra, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCAH).

logística de la asistencia humanitaria mundial en su conjunto. El total del gasto anual estimado en este sector oscila entre 7.000 millones y 14.000 millones de dólares³, mientras que el gasto total en logística civil y militar se estima en más de 6,7 billones de dólares⁴. Sin embargo, el presupuesto total de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística apenas llegaba en 2005-2012 a 16,6 millones de dólares, y el presupuesto total del conjunto de las 26 operaciones especiales a las que había contribuido el módulo entre 2006 y 2011 ascendía a 490 millones de dólares.

Características del módulo mundial de logística

11. El módulo mundial de logística está integrado por organismos de ayuda humanitaria y otras partes interesadas decididas a atender las necesidades de logística durante las crisis humanitarias mediante asociaciones amplias. No se han establecido criterios para entrar a formar parte del módulo, pues se pretende evitar toda forma de exclusividad.
12. La misión de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística es ayudar a los responsables de la logística en la esfera humanitaria a sacar provecho de sus activos, aptitudes y competencias comunes, a escala mundial y sobre el terreno⁵. Con el tiempo, la estructura y las funciones de la unidad de apoyo se han adaptado teniendo en cuenta la evolución de las demandas y las expectativas a nivel operacional. En el siguiente cuadro figuran los principales componentes del módulo mundial de logística.

³ Majewski, B., Navangul, K.A. y Heigh, I. 2010. A Peek into the Future of Humanitarian Logistics: Forewarned is Forearmed. *Supply Chain Forum – An International Journal*, 11(3).

⁴ Rodrigues, A., Bowersox, D. y Calantone, R. 2005. *Estimation of Global and National Logistics Expenditures: 2002 Data Update*. East Lansing, Michigan (Estados Unidos de América), Michigan State University.

⁵ Módulo mundial de logística. 2010. *Logistics Cluster and Humanitarian Reform*. Julio de 2010: http://www.logcluster.org/about/logistics-cluster/background-information/general_overview.

COMPONENTES DEL MÓDULO MUNDIAL DE LOGÍSTICA		
Componente	Ámbito mundial	En los países
Asociación	<p>Plataforma abierta y colaboración coordinadas por la unidad de apoyo al módulo mundial de logística.</p> <p><i>Participantes:</i> organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, gobiernos donantes, asociados del sector privado, asociados de reserva, Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.</p> <p><i>Actividades:</i> reuniones (presenciales y por teleconferencia), intercambio de información y capacitación.</p>	<p>Plataforma abierta y colaboración coordinadas por la unidad de apoyo en el país.</p> <p><i>Participantes:</i> organismos de las Naciones Unidas, ONG internacionales y nacionales, donantes y gobiernos nacionales.</p> <p><i>Actividades:</i> reuniones del módulo, intercambio de información, coordinación operacional y uso y prestación de servicios comunes.</p>
Unidad de apoyo	Unidad de apoyo al módulo mundial de logística: personal del PMA y personal adscrito de ONG internacionales, otros organismos de las Naciones Unidas y asociados de reserva.	Unidad de apoyo en el país: personal de la oficina del PMA en el país o, de ser necesario, personal cedido por períodos breves por la unidad de apoyo al módulo mundial de logística u otras oficinas del PMA, en calidad de equipo de intervención logística.
Organismo coordinador del módulo	<p>PMA, designado por el IASC. La labor directiva consta de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombramiento de un coordinador mundial; • movilización de recursos y puesta a disposición de infraestructura y apoyo auxiliares al módulo mundial de logística, y • ejercicio de responsabilidades directivas y de representación ante los asociados y donantes, y rendición de cuentas al Coordinador del Socorro de Emergencia y el IASC. 	<p>Designado por el Coordinador de Asuntos Humanitarios o el Coordinador Residente; hasta la fecha ha sido siempre el PMA que ha desempeñado esta función. La labor directiva consta de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prestación y organización de servicios de logística, pero como proveedor al que se puede recurrir en última instancia solamente; • movilización de recursos para la oficina en el país y puesta a disposición del módulo de infraestructura auxiliar, y • ejercicio de responsabilidades directivas y de representación para la gestión del personal del módulo, rindiendo cuentas al Coordinador de Asuntos Humanitarios y en coordinación con los equipos de asistencia humanitaria en los países.

13. El primer módulo de logística se activó con ocasión del terremoto ocurrido en el Pakistán en octubre de 2005, antes de la ratificación final de los módulos, a instancias del Coordinador del Socorro de Emergencia de las Naciones Unidas. En febrero de 2007 se habían activado 11 módulos de logística en los países y se había establecido oficialmente la unidad de apoyo al módulo mundial de logística, dotada de directrices claras y de una dotación de personal ampliada.

14. Entre septiembre de 2006 y noviembre de 2011, la unidad recibió ingresos por un total de 16,6 millones de dólares. Desde 2009 el PMA aporta el 32% de la financiación de la unidad⁶, principalmente financiando 9,5 puestos en concepto de plantilla básica en la Sede. Los gastos totales ascendieron a 13,9 millones de dólares.
15. *Operaciones del módulo mundial de logística.* Entre 2005 y 2011 el módulo de logística estuvo activo en 42 intervenciones de asistencia humanitaria en 29 países. Se hicieron llamamientos para financiar operaciones especiales en 26 de estas intervenciones: el total de los fondos necesarios ascendía a 490 millones de dólares, y de este importe se financió un 61%. Algunas operaciones especiales se beneficiaron del apoyo de una amplia gama de donantes, en particular las llevadas a cabo en el Pakistán y Haití en 2010; para otras se recurrió al Fondo central para la acción en casos de emergencia de las Naciones Unidas. Desde 2005 se ha destinado al módulo a más de 200 miembros del personal, cuyo número ha pasado de 10 en 2006 a un máximo de 71 en 2010.
16. *Mandato y funciones.* La orientación con respecto al mandato y las funciones del módulo mundial de logística gira en torno a tres ejes:
- las políticas y decisiones generales del IASC en materia de coordinación, por las que se establecen las finalidades, la estructura, las expectativas y los mecanismos de coordinación;
 - las estrategias, políticas y decisiones de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA, que determinan la manera en que el Programa desempeña sus funciones de organismo coordinador, y
 - los planes operacionales, los planes de preparación para la pronta intervención y de despliegue, la orientación y los sistemas elaborados por la unidad de apoyo al módulo mundial de logística a fin de poner en práctica las decisiones del IASC y el PMA, así como la orientación establecida por los asociados del módulo en reuniones a escala mundial.
17. Junto con el módulo de telecomunicaciones para emergencias, el módulo mundial de logística ha sido designado por el IASC como “esfera de servicios comunes”. A diferencia de otros módulos temáticos, ambos prestan servicios a otros módulos y a organismos de asistencia humanitaria, y realizan actividades de coordinación, si bien esta última función no se ha definido formalmente.

CONSTATAIONES

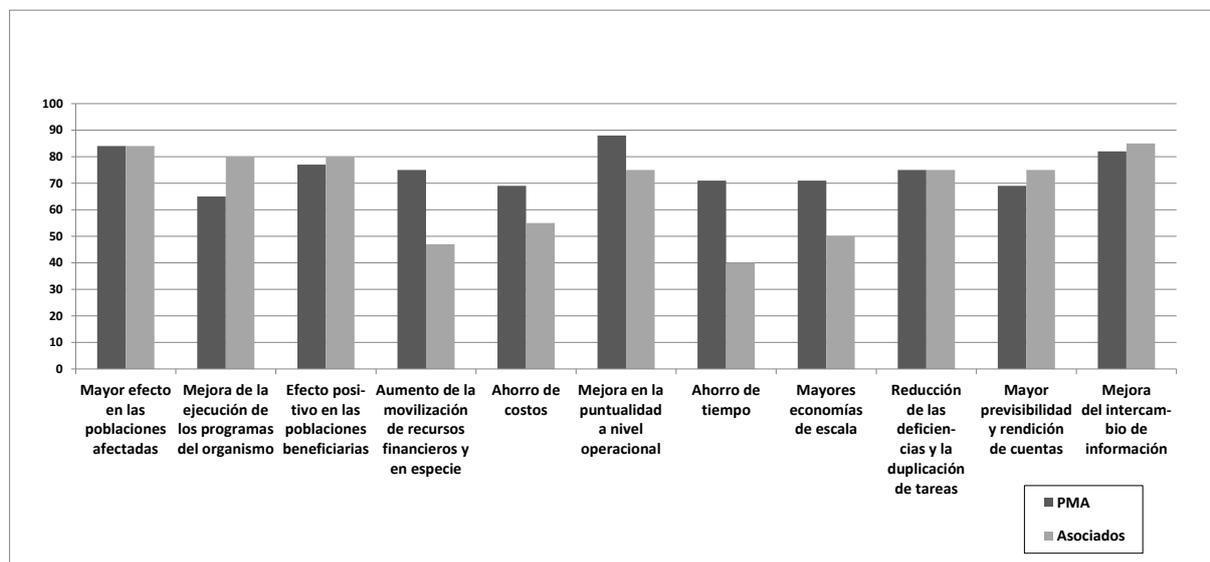
Resultados en los países de las operaciones del módulo de logística

18. *Sinopsis.* Mediante la evaluación se confirmaron los vínculos entre los insumos y las actividades del módulo mundial de logística y los resultados previstos en materia de intervenciones en régimen de colaboración, intercambio de información, recursos mancomunados, despliegue rápido, incremento de la financiación destinada a los servicios comunes de logística y entrega de productos. Las operaciones del módulo permitieron obtener efectos y resultados como un mayor uso de la información, el fortalecimiento de la coordinación, la adopción de mejores decisiones, una menor duplicación de tareas, el aumento de la eficiencia, un mayor grado de previsibilidad y la mejora de la preparación para la pronta intervención a escala nacional.

⁶ Con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

19. No obstante, fue difícil cuantificar la contribución del módulo a la obtención de los efectos como consecuencia de las limitaciones de los sistemas de presentación de informes y seguimiento financiero, la falta de indicadores de las realizaciones y la incoherencia en el seguimiento y en la consolidación de los datos. Aunque los datos sobre servicios comunes indicaban que el establecimiento de prioridades era apropiado, la información no se analizó sistemáticamente ni se comunicó de forma transparente. A ello se debió la impresión errónea de que el PMA, como organismo coordinador del módulo, disfrutaba de los servicios comunes en medida desproporcionada, especialmente cuando los cargamentos de los asociados no estaban listos para ser almacenados y distribuidos, ante lo cual el Programa empleaba la capacidad de logística disponible en lugar de dejarla subutilizada o sin utilizar. En vista del contexto humanitario, los evaluadores consideran que se trata de un enfoque práctico.
20. Los efectos del módulo mundial de logística están determinados por el grado de participación de los organismos de asistencia humanitaria en las reuniones de coordinación y como usuarios de los servicios comunes. La falta de participación limita los logros del módulo por lo que se refiere a la coordinación, las economías de escala y la cobertura/reducción de la duplicación de tareas. La participación no es obligatoria, y muchos organismos tienen recursos limitados en los países. El análisis cualitativo dejó claro que la mayoría de las partes interesadas consideraba que las operaciones del módulo de logística ponían las mejoras más importantes al alcance de las ONG internacionales más pequeñas —dotadas de presupuestos anuales inferiores a 100 millones de dólares— y de otras organizaciones sin gran capacidad logística. En Haití, por ejemplo, el módulo de logística se encargó del transporte de 5.540 toneladas entre enero y mayo de 2010, mientras que la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja recibió por sí sola unos envíos correspondientes a 11.231 toneladas entre enero y junio de 2010.
21. *Pertinencia, eficacia y eficiencia.* En general, se determinó que las operaciones del módulo mundial de logística eran muy pertinentes, valiosas y eficaces. En las entrevistas, varios informantes clave de distintos lugares, tanto sobre el terreno como en la Sede, y distintos organismos coincidieron en que las operaciones del módulo tenían generalmente un efecto positivo en los enfoques adoptados en la esfera de la logística en las intervenciones de ayuda humanitaria. También informaron de que las mejoras en los enfoques de logística contribuían a fortalecer la ejecución de los programas aumentando el efecto positivo en los beneficiarios. Las respuestas a las encuestas (véase la Figura 1), el análisis de los registros y las entrevistas con informantes clave arrojaron constataciones parecidas. La eficacia resultó evidente en varios aspectos, entre los cuales: el aumento de la movilización de fondos, una mayor puntualidad en la ejecución, la obtención de ahorros, la ampliación de la cobertura, la reducción de deficiencias y duplicaciones, una mayor previsibilidad y la mejora del intercambio de información.

Figura 1: Impresiones de los encuestados sobre los resultados de la colaboración con el módulo de logística – Porcentaje de respuestas positivas

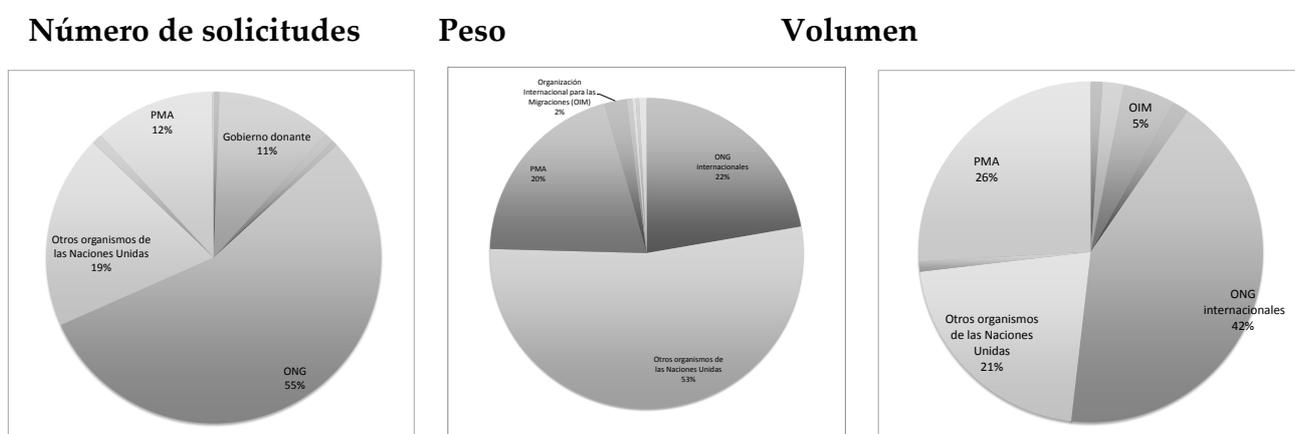


Fuente: equipo de evaluación

22. La cuenta especial del PMA para el módulo mundial de logística y los mecanismos de prefinanciación elevaron apreciablemente la puntualidad inicial y las probabilidades de obtener los efectos deseados. Estos mecanismos permitieron determinar con rapidez las deficiencias y establecer servicios de logística en el momento en que otros agentes estaban más necesitados de información y de un apoyo fiable.
23. *Activación del módulo.* Los procesos de activación y el despliegue de recursos en situaciones de emergencia suscitaban, en general, satisfacción, pero preocupaban los procesos de desactivación que permitían el cierre de los módulos y la transición a otros sistemas de coordinación, normalmente dirigidos por los gobiernos. Los datos de las entrevistas y encuestas indicaban que las ONG, los organismos de las Naciones Unidas, los donantes, los gobiernos nacionales y el personal del módulo mundial de logística coincidían en que los procesos de desactivación no estaban bien definidos ni eran eficaces. Actualmente, no existe ninguna directriz oficial del IASC en materia de protocolos de desactivación. Algunos informantes del PMA y otros organismos de las Naciones Unidas opinaron que el módulo de logística, a diferencia de los módulos relativos a los programas, debía ceñirse a un período de activación definido con precisión.
24. *Gestión financiera, seguimiento y presentación de informes.* Los sistemas de financiación y presentación de informes no estaban concebidos para permitir una gestión y un seguimiento eficaces del módulo mundial de logística y no se aplicaban de forma sistemática. Los sistemas internos del PMA en materia de gestión financiera y presentación de informes sobre los proyectos generan información de carácter sobre la financiación y la ejecución. Muchos asociados que preparan informes mucho más detallados sobre finanzas y programas esperan el mismo nivel de transparencia del módulo mundial de logística; los evaluadores constataron que el diseño de los sistemas del PMA no permitía realizar un análisis financiero a partir de las actividades, lo que limitaba la capacidad del módulo de centrarse en la cuestión de la eficacia en función de los costos.

25. *Recursos humanos.* Los sistemas y procedimientos en materia de recursos humanos no permitían prestar un apoyo adecuado a las operaciones; los problemas planteados guardaban relación con la selección del personal, el traspaso de responsabilidades y la evaluación del rendimiento profesional.
26. *Establecimiento de prioridades con respecto a los usuarios de los servicios.* En cada estudio de casos, el equipo de evaluación constató que el módulo de logística atendía las necesidades de quienes se habían identificado como usuarios y se atenía a las prioridades de la comunidad de ayuda humanitaria. El análisis de los datos sobre transporte desmintió la idea de que el PMA disfrutaba de los servicios comunes en medida desproporcionada. El establecimiento de prioridades se juzgó adecuado, pero una deficiencia digna de mención fue la falta de indicadores de las realizaciones, sistemas de seguimiento y una comunicación transparente sobre costos y beneficios. En el marco de la evaluación se analizaron datos de seguimiento de las cargas⁷ referentes a los usuarios de los servicios comunes de transporte ofrecidos por el módulo de logística en Haití, Libia y Sudán del Sur. Este análisis dejó claro que el mayor número de solicitudes y el mayor volumen transportado correspondía a ONG internacionales, mientras que otros organismos de las Naciones Unidas constituían la principal categoría de usuarios en cuanto al peso transportado (véase la Figura 2). Aunque el PMA era uno de los tres usuarios principales, el volumen de carga del Programa transportado por el módulo apenas representaba una pequeña parte de su movimiento total de productos.

Figura 2: Porcentaje medio del total de servicios comunes de transporte prestados por el módulo de logística para Haití, Libia y Sudán del Sur, por tipo de usuario



* OIM: Organización Internacional para las Migraciones; sin indicaciones = otras entidades

⁷ La carga transportada por el módulo de logística consta de una amplia gama de artículos de asistencia humanitaria esenciales relacionados con muchos sectores, entre ellos bienes y equipo relacionados con el alojamiento, la salud y la alimentación, así como al agua, la higiene, el combustible y el material de oficina.

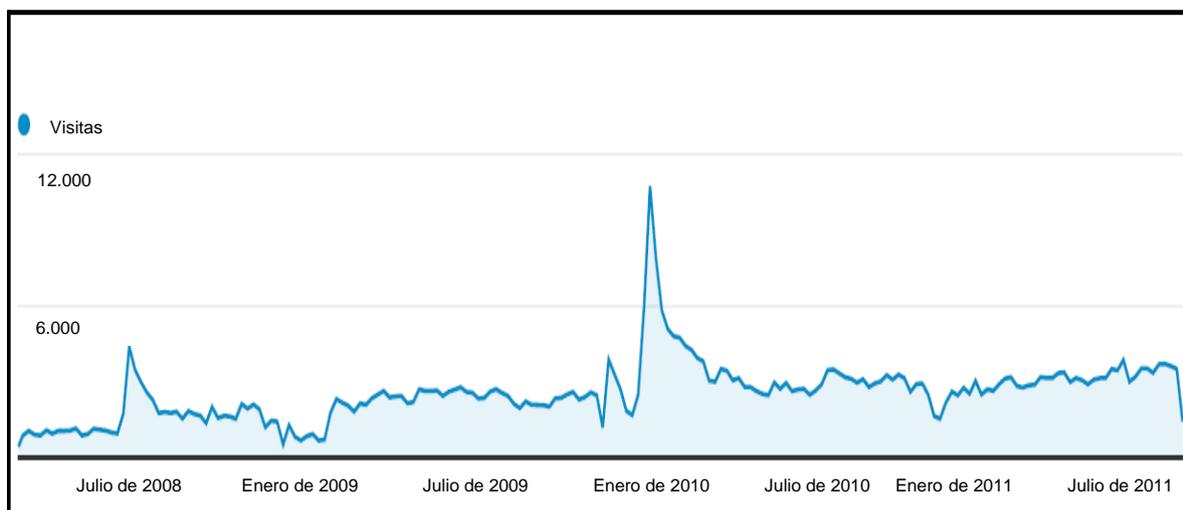
27. *Deficiencias en los servicios.* Las principales deficiencias señaladas por los asociados se referían a la asistencia en el despacho de aduanas, las adquisiciones y la logística de los programas especializados. Las expectativas en cuanto a si el módulo mundial de logística podía o debía prestar esos servicios variaban de una parte interesada a otra, pues no existía un “catálogo de servicios” acordado.
28. *Resultados duraderos.* Se tenían indicios de que las operaciones del módulo mundial de logística daban resultados duraderos apreciables. Algunas partes interesadas a las que se entrevistó se mostraron firmes al indicar que el módulo no estaba concebido para ser activo durante un período suficientemente largo como para obtener resultados duraderos. Sin embargo, tres cuartos de los encuestados dijeron que el módulo mundial de logística tenía efectos reducidos o importantes en el aumento de la capacidad de los agentes nacionales e internacionales. En Haití, por ejemplo, el equipo encargado de los sistemas de información geográfica del módulo de logística capacitó a personal haitiano y estableció una coordinación estrecha con el Centro nacional de información geoespacial; en el Pakistán, el equipo del módulo organizó un proyecto junto con las autoridades nacionales para establecer varios almacenes de suministros estratégicos para emergencias y traspasar la responsabilidad de los mismos.

Valor para los usuarios de las actividades y los productos de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística

29. *Sinopsis.* Mediante la evaluación se constató que la contribución del PMA en materia de personal cualificado, financiación, sistemas auxiliares y dirección había permitido al módulo mundial de logística llevar a cabo las actividades previstas a escala mundial y nacional en las esferas de la gestión de la información, el apoyo a las operaciones, la coordinación y la financiación. La prioridad otorgada al apoyo de las operaciones sobre el terreno limitó la atención prestada por el módulo al seguimiento de las realizaciones, los sistemas de localización y seguimiento de la carga y las actividades de asociación. Por lo general, los asociados estaban muy satisfechos con los productos de información del módulo mundial de logística, y el sitio web recibía numerosas consultas. Los cursos de capacitación se valoraron positivamente por su calidad y su utilidad interinstitucional.
30. *Capacidad, estructura y funcionamiento de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística.* La unidad de apoyo al módulo mundial de logística estaba sólidamente asentada y dotada de capacidad adecuada, pero las competencias de su personal y la demanda de personal se orientaban, en lo fundamental, más al apoyo sobre el terreno que a la gestión, el seguimiento de las realizaciones, el mantenimiento de las asociaciones o el desarrollo de instrumentos, directrices y sistemas a nivel mundial.
31. El puesto de Coordinador del Módulo Mundial de Logística se combina con el de Jefe del Equipo reforzado de intervención logística en situaciones de urgencia (ALITE), lo cual no deja suficiente tiempo para ejercer las responsabilidades directivas del módulo. En entrevistas cualitativas, algunas organizaciones participantes en el módulo indicaron que el desdoblamiento del cometido y el carácter mixto del puesto podían dar lugar a un conflicto de interés.
32. El hecho de enviar a la unidad de apoyo personal en comisión de servicio de otros organismos reforzó el carácter interinstitucional del módulo. No obstante, la justificación de que se usara personal adscrito tenía que ver demasiado, por lo general, con la representación y no con necesidades relacionadas con una estrategia bien definida de la unidad.

33. *Actividades generales, productos de información y orientaciones.* Por lo general, los asociados estaban satisfechos con las actividades, pero indicaron deficiencias en el apoyo a la preparación para situaciones de emergencia en los países, así como la falta de un foro destinado a las deliberaciones estratégicas. Se consideraban eficaces las actividades de preparación para la pronta intervención centradas en la capacidad de intervención inmediata y la planificación para imprevistos, pero el módulo mundial de logística carecía de estrategia para fortalecer la capacidad de preparación de los agentes nacionales.
34. *Sitio web.* El sitio web Logcluster.org se utilizó ampliamente: de hecho, entre enero de 2008 y septiembre de 2011 tuvo medio millón de visitantes y 1,6 millones de consultas a sus páginas. Se produjeron picos de afluencia importantes durante situaciones de emergencia (véase la Figura 3), y sobre el terreno se registró un uso reducido pero apreciable. El análisis del tráfico registrado por el sitio web indica que los productos operacionales, la información sobre los países y los mapas fueron objeto de abundantes consultas. Los entrevistados señalaron que el sitio estaba más desarrollado que el de otros módulos y que resultaba útil para las operaciones y la planificación.
35. *Productos de información.* Según los datos derivados de las encuestas, había un alto grado de satisfacción, cercano al 74%, por lo que se refiere a los productos de información del módulo mundial de logística, entre los cuales los más apreciados y utilizados eran los productos relativos a las operaciones, y en particular los mapas. Se valoraron los productos orientados a la preparación para la pronta intervención (cuestiones aduaneras y evaluaciones de la capacidad logística), que sin embargo se consideraban incompletos o necesitados de actualización. Entre 2009 y 2011 se llevaron a cabo 54 evaluaciones de la capacidad logística relacionada con la preparación a escala nacional, pero solo 13 de ellas están actualmente disponibles en Logcluster.org a causa de los retrasos en la implantación de una nueva base de datos digital.

Figura 3: Tráfico registrado por el sitio web Logcluster.org



36. *Capacitación.* En las respuestas a las encuestas de evaluación y los cuestionarios realizados al término de la capacitación se observaba que los participantes y sus organizaciones patrocinadoras consideraban que los cursos de capacitación del módulo mundial de logística⁸ habían contribuido en medida entre modesta e importante a la ampliación de los conocimientos, las competencias y las capacidades de los participantes en lo referente a asegurar la coordinación con los servicios del módulo y obtener acceso a ellos. Las principales deficiencias señaladas tenían que ver con la capacitación de los coordinadores del módulo de logística, la selección de los miembros del personal que iban a enviarse como coordinadores del módulo en los países y la capacitación general del personal y los directores sobre el terreno del PMA con arreglo a sus funciones de representación, dirección y apoyo operacional y administrativo, con fines de gestión de los módulos de logística en los países.

Eficacia de la gestión de las asociaciones a escala mundial y en los países

37. *Sinopsis.* Mediante actividades como reuniones, sesiones de capacitación, planificación para imprevistos y gestión de la información aumentaron la colaboración y el intercambio de información, a raíz de lo cual se estrecharon las asociaciones y mejoró la coordinación a todos los niveles. La coordinación y las asociaciones contribuyeron a mejorar la cobertura, la previsibilidad de los servicios prestados, la capacidad y la preparación para la pronta intervención. Sin embargo, se constató que los efectos en el ámbito de las asociaciones se veían limitados por factores relativos a la irregularidad de la participación de las organizaciones en las reuniones de ámbito mundial y al descenso, en el curso de los tres años anteriores, de la actividad de sensibilización que había realizado la unidad de apoyo al módulo para los jefes y las organizaciones de logística encargadas de la asistencia humanitaria, con objeto de alentarles a participar en su planificación estratégica.
38. *Asociaciones de ámbito mundial.* Bajo la dirección del PMA, el módulo mundial de logística ha adoptado un enfoque incluyente en lo referente a sus reuniones, su dotación de personal y ciertos proyectos especiales, a raíz de lo cual han mejorado los efectos en materia de fortalecimiento de la coordinación y las asociaciones en la esfera de la logística.
39. Asistieron a cada una de las reuniones semestrales entre 35 y 45 participantes en representación de una amplia gama de partes interesadas. No obstante, la rotación a nivel de la representación institucional era considerable: no asistían muchas ONG internacionales, mientras que era desproporcionadamente alta la asistencia de miembros del módulo mundial de logística, del PMA y de organismos de las Naciones Unidas.
40. La interacción entre el personal superior de logística del PMA y sus homólogos de organizaciones asociadas había disminuido en el curso de los tres años anteriores. Aunque el personal superior de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística participaba en algunas plataformas más amplias de logística de la acción humanitaria, no parecía haber ningún tipo de interacción estratégica sostenida con iniciativas e instancias importantes en la esfera de la logística del mundo académico, instituciones de investigación y organizaciones profesionales. Motivaron en parte un cierto alejamiento respecto del módulo mundial de logística ciertas cuestiones relativas al concepto común de la función y el mandato del propio módulo, su papel directivo y su transparencia. Es probable que este alejamiento guarde relación con la reducción de las actividades de sensibilización.

⁸ Comprenden capacitación en intervenciones de logística; educación a distancia sobre “mentalidad de servicio”; capacitación dirigida a los asociados de reserva y al sector empresarial, y capacitación en diversos temas destinada a los asociados y al personal sobre el terreno. Por término medio, el módulo mundial de logística gastó en capacitación entre 250.000 y 300.000 dólares anuales.

41. Entre una reunión mundial y la siguiente, el módulo mundial de logística colaboró eficazmente en varios proyectos con los asociados; estos últimos se mostraron muy satisfechos con la guía operacional de logística y con el proceso de elaboración en régimen de colaboración adoptado para este documento.
42. *Función directiva del PMA.* En el marco de la evaluación se constató que todos los interlocutores estaban de acuerdo en que el PMA era la entidad más indicada para encargarse de la dirección del módulo mundial de logística. Aunque en un principio las partes interesadas habían expresado preocupación por la capacidad del PMA de crear un módulo de carácter participativo basado en la colaboración, la mayoría indicó que la unidad de apoyo al módulo mundial de logística había superado sus expectativas en cuanto a su carácter incluyente y a la labor realizada en régimen de colaboración.
43. *Lista interinstitucional de personal para intervenciones rápidas.* En los últimos años el módulo mundial de logística no ha podido confeccionar ni mantener una lista de personal para intervenciones de emergencia debido a la renuencia de los asociados a desplegar miembros de su personal. Además, en las oficinas del PMA en los países el personal apreciaba mucho el poder trabajar con personas conocidas, contratadas por lo general de entre los miembros del personal del PMA reasignados con carácter temporal en todo el mundo.

Aprendizaje adaptativo y adopción de decisiones en el módulo mundial de logística

⇒ *Sinopsis*

44. En el marco de la evaluación se constató que las deliberaciones mantenidas en las reuniones de coordinación a nivel mundial y nacional, las sesiones de capacitación organizadas por el módulo mundial de logística y algunos productos de información contribuían a una forma de aprendizaje informal y al proceso de adaptación. No obstante, los esfuerzos del módulo por extraer enseñanzas se limitaban a determinadas actividades internas y a encuestas básicas sobre la satisfacción de los asociados. La unidad de apoyo al módulo era la prueba de que era posible mejorar y aprender, pero estas tareas le correspondían sobre todo al personal básico empleado o desplegado sistemáticamente en el módulo. Esta situación, combinada con las limitaciones de los sistemas de presentación de informes, redujo la capacidad de cuantificar el logro de los efectos y determinar las esferas que tenían que mejorarse dentro de la unidad o en el sistema en general. El sistema de módulos en su conjunto está experimentando un proceso de transformación basado en enseñanzas derivadas de la aplicación de la reforma de la acción humanitaria. El módulo mundial de logística podrá sacar provecho de la mayor claridad y las nuevas orientaciones derivadas de este proceso, pero tendrá que adaptarse a la evolución del sistema.

⇒ *Sistemas de aprendizaje*

45. No se detectaron iniciativas sistemáticas formales para reunir, documentar, dar a conocer y examinar las enseñanzas extraídas con el personal del módulo mundial de logística y del PMA, así como con los consultores y los asociados integrados en módulos de logística en los países. Se determinó que la falta de sistematización en la contratación, la discontinuidad de los despliegues y la falta de reuniones finales de información mermaban la memoria institucional. Al término de las operaciones se determinaba el grado de satisfacción de los participantes, y el personal de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística procuraba documentar las enseñanzas extraídas a nivel interno. En el módulo mundial de alojamientos de emergencia se observó un ejemplo de buena práctica.

⇒ *Consecuencias imprevistas*

46. Entre las consecuencias positivas indeseadas cabe mencionar la mejora a largo plazo de la capacidad de las organizaciones participantes en materia de planificación para imprevistos y la ampliación de los conocimientos del personal sobre logística. A raíz de las operaciones del módulo de logística aumentó la credibilidad a los ojos de las autoridades nacionales y locales y mejoraron igualmente las relaciones con ellas. El empeño del módulo por rehabilitar la infraestructura de transporte mejoró la logística de las intervenciones y facilitó el desarrollo a largo plazo y las actividades comerciales.
47. Una consecuencia indeseada, de resultados desiguales, fue el aumento del número de solicitudes de contacto con el módulo mundial de logística formuladas por agentes militares nacionales e internacionales. Además, el sitio web del módulo permitió a los beneficiarios directos, y no solo a las organizaciones que precisaban servicios logísticos, dirigirse al personal del módulo para solicitar la asistencia necesaria. La buena reputación del módulo a efectos de movilizar fondos para sus operaciones tal vez haya empujado en cierto modo a las oficinas del PMA en los países a proceder a la activación del módulo sin tener en cuenta las necesidades efectivas. La afluencia de personal adscrito al módulo durante las grandes operaciones permite organizar sesiones de capacitación y actividades que benefician a los asociados, pero por otro lado ello puede generar expectativas demasiado elevadas.
48. Entre las consecuencias negativas indeseadas cabe mencionar el riesgo de que un gran volumen de capacidad logística permanezca desaprovechada como consecuencia del enfoque basado en “la utilidad en todo caso”, adoptado por el módulo. Con su gran volumen de cargamento, solo el PMA puede emplear capacidad que sus asociados no aprovechan suficientemente, lo que tal vez alimente la impresión negativa con respecto al uso de los fondos y servicios. La prestación eficaz de servicios comunes puede generar dependencia si otras organizaciones reducen su inversión en capacidad logística y plantea el riesgo de permitir el despliegue de organizaciones que carecen de capacidad logística y de medios para mantener programas que han entrado en fase de recuperación. Es posible que las expectativas de apoyo sigan siendo elevadas tras la desactivación del módulo, pero sin que haya mecanismos alternativos de coordinación, gestión de la información, transporte común y almacenamiento.

Factores que explican los resultados

⇒ *Factores internos*

49. Los factores internos que hicieron posibles los resultados del módulo fueron la solidez de la capacidad logística básica del PMA, la infraestructura correspondiente y la magnitud de las operaciones. La solidez de la infraestructura de transporte a escala mundial y en las oficinas en los países, la gran experiencia del personal de logística y la mentalidad pragmática del PMA, orientada a la obtención de resultados, proporcionaron una base firme a la labor del módulo de logística.
50. Entre los factores internos que entorpecieron las operaciones del módulo cabe mencionar los sistemas y la cultura del PMA en la esfera de los recursos humanos, a causa de los cuales el personal adscrito era tratado como un interlocutor externo. La relación jerárquica entre el personal del módulo y el de las oficinas del PMA en los países puede ser un escollo cuando las oficinas desconocen las responsabilidades que le corresponden al módulo o cuando las operaciones del Programa son de tal tamaño que el módulo no puede obtener apoyo del equipo de asistencia humanitaria o del Coordinador de Asuntos Humanitarios, ni estar representado ante estas instancias. Los sistemas del PMA de gestión

financiera y presentación de informes no se han concebido para intervenciones interinstitucionales que facilitan apoyo a muchos sectores y no se prestan fácilmente a un verdadero análisis de las realizaciones del módulo. Debido a la cultura de autosuficiencia imperante en el PMA, la solución rápida de problemas se ha antepuesto a menudo a la integración de los asociados.

⇒ *Factores externos*

51. Los factores externos que hicieron posibles los resultados del módulo fueron la credibilidad del PMA ante otros agentes en la esfera de la logística y su capacidad para atraer donantes que sufraguen costos de logística considerables.
52. Los factores externos que entorpecieron los resultados del módulo tuvieron que ver con la voluntad y la capacidad de los asociados de participar en las reuniones de coordinación y hacer uso de los servicios comunes, la complejidad del entorno operativo, las dificultades que plantea la gestión de las relaciones entre civiles y militares en el marco de una asociación entre organismos con políticas diferentes, las restricciones debidas a la seguridad sobre el terreno y la multiplicación de los agentes que intervienen en situaciones de emergencia en gran escala.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

53. En líneas generales, la evaluación permitió determinar que la teoría del cambio en la que se sustentaban las operaciones del módulo mundial de logística era válida, aunque variaran tanto la importancia relativa asignada a los distintos elementos como la solidez de los vínculos causales. Las hipótesis y los factores externos determinaban la importancia de los efectos, en particular por lo que se refiere a la eficiencia y la eficacia.

⇒ *Eficacia y resultados*

54. En conjunto, las operaciones del módulo mundial de logística fueron pertinentes y eficaces y resultaron útiles a las organizaciones participantes. Las actividades del módulo de logística llevadas a cabo entre 2005 y 2011 a escala mundial y en los países contribuyeron a mejorar los enfoques en materia de logística, lo cual aumentó los efectos en los beneficiarios al permitir a los asociados ejecutar los programas de manera más eficaz. No obstante, los servicios comunes de logística prestados por el módulo apenas constituyeron una pequeña parte del total de las actividades logísticas en la esfera humanitaria. Para obtener un impacto apreciable en las realizaciones globales de la intervención a este respecto, habría que ampliar el mandato del módulo mundial de logística para que este pueda resolver los estrangulamientos persistentes y conseguir que los organismos de asistencia humanitaria hicieran un mayor uso de los servicios del módulo.
55. A nivel de los países, los resultados se sustentaron en gran medida en la unidad de apoyo al módulo mundial, que desde 2005 ha evolucionado hasta convertirse en una unidad firmemente asentada y dotada de una capacidad de recursos humanos adecuada. Fundamentalmente la unidad estaba más orientada a prestar apoyo sobre el terreno que a asegurar, a escala mundial, la gestión, el seguimiento de las realizaciones, la administración de las asociaciones y el desarrollo de instrumentos, directrices y sistemas de localización y seguimiento de la carga, si bien en muchos de estos ámbitos se observaron resultados muy positivos.

56. Bajo la dirección del PMA, el módulo mundial de logística mantuvo una colaboración eficaz con sus asociados. Asistieron a las reuniones mundiales participantes de una amplia gama de partes interesadas, pero muchas ONG internacionales destacadas no estuvieron representadas. Fue disminuyendo con el tiempo la acción de sensibilización llevada a cabo por el módulo de logística y el PMA con respecto a los jefes de logística y las organizaciones.

⇒ *Eficiencia*

57. Mediante la evaluación se constató que los medios que había puesto a disposición el PMA en materia de personal cualificado, fondos, sistemas auxiliares y dirección habían permitido al módulo mundial de logística llevar a cabo las actividades previstas, a nivel mundial y en los países, en materia de gestión de la información, apoyo a las operaciones, coordinación y financiación de los servicios comunes de logística. No obstante, los sistemas de financiación, seguimiento y presentación de informes del PMA no ofrecían el nivel de transparencia necesario para garantizar la confianza de los asociados, la rendición de cuentas y el establecimiento de valores de referencia para las realizaciones de los servicios de logística. La cuenta especial del PMA para el módulo mundial de logística y los mecanismos de prefinanciación aumentaron considerablemente la puntualidad en la ejecución y las probabilidades de obtener los efectos deseados. Las decisiones adoptadas por el módulo en materia de establecimiento de prioridades eran apropiadas, pero la información sobre los costos y beneficios de los servicios comunes no se comunicaba debidamente.

⇒ *Utilización y satisfacción*

58. Por lo general, los asociados estaban muy satisfechos con los productos de información del módulo mundial de logística, y el sitio web era objeto de muchas consultas. Los cursos de capacitación se valoraron muy positivamente por su calidad y su utilidad interinstitucional. Los asociados estaban satisfechos con la activación del módulo mundial de logística y los medios desplegados en las fases iniciales, pero consideraban más problemática la desactivación. Los asociados daban gran valor a los productos y actividades de las operaciones, que, a su juicio, eran los mejor desarrollados. Se apreciaban los productos de información en materia de preparación para la pronta intervención, pero se consideraba en general que estaban incompletos y que no se actualizaban con suficiente frecuencia. En las esferas del despacho de aduanas y las adquisiciones seguían generándose estrangulamientos en relación con la logística de las operaciones estratégicas de ayuda humanitaria, por lo cual los asociados deseaban recibir mayor asistencia al respecto.

Recomendaciones

59. En las siguientes recomendaciones resumidas se han incorporado, como se señalaba antes, contribuciones del equipo de evaluación y las partes interesadas clave. En el informe completo⁹ se detallan las mismas recomendaciones, que constituyen la base de la respuesta de la dirección del PMA.

60. **Recomendación 1: Estrategia del módulo mundial de logística.** Diseñar un plan estratégico trienal para el módulo mundial de logística en el que se aclaren las cuestiones relativas a su mandato, se establezcan una visión común y los atributos de las asociaciones, se determinen las necesidades presupuestarias básicas (“integradas”), se formulen los indicadores principales de las realizaciones y se presenten enfoques aplicables en materia

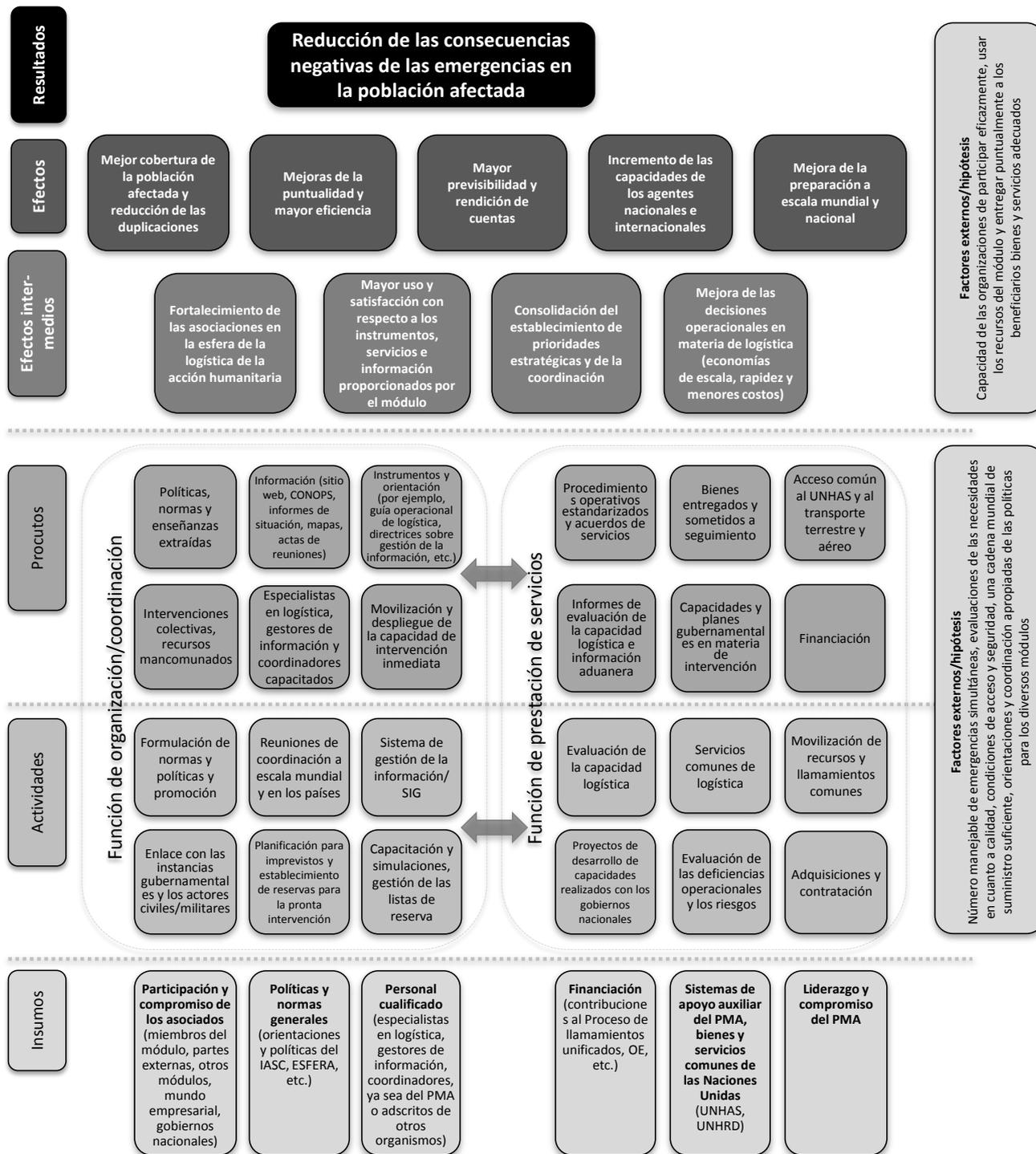
⁹ Documento disponible en la dirección siguiente: <http://www.wfp.org/about/evaluation>.

de comunicaciones e imagen de marca. (Unidad de apoyo al módulo mundial de logística y asociados, para diciembre de 2012).

61. **Recomendación 2: Sistemas relativos a las finanzas y la presentación de informes.** Elaborar a escala mundial y en los países sistemas y prácticas concretos para el módulo mundial de logística a fin de mejorar la transparencia, el seguimiento y la gestión de las realizaciones, con inclusión del seguimiento financiero de los principales indicadores de las realizaciones con respecto a los productos y los efectos de los proyectos y operaciones realizados a nivel mundial y en los países, el seguimiento y análisis de la carga y el almacenamiento, y la presentación de informes sobre proyectos y operaciones. (Unidad de apoyo al módulo mundial de logística y Dependencia de Planificación Logística del PMA, para junio de 2013).
62. **Recomendación 3: Estructura orgánica y adopción de decisiones.** Fortalecer la dirección del módulo mundial de logística y la coherencia y uniformidad de las decisiones adoptadas por el organismo coordinador del módulo, aclarando que es preciso que los directores y el personal del PMA en los países celebren consultas con la unidad de apoyo al módulo mundial de logística sobre las decisiones relativas a la activación y la dotación de personal, y separando los puestos de Coordinador del Módulo Mundial y Jefe del ALITE. (Director de la Dirección de Logística del PMA, para diciembre de 2012).
63. **Recomendación 4: Mejora de las asociaciones.** Fortalecer las asociaciones en el marco del módulo mundial de logística estableciendo un mapa de las partes interesadas, intensificando la actividad de sensibilización estratégica dirigida a los principales agentes de la logística humanitaria, planteándose el establecimiento de un grupo consultivo estratégico, haciendo participar a los asociados en un proceso sistemático de aprendizaje, y elaborando un enfoque de gestión de proyectos en régimen de colaboración. (Coordinador del Módulo Mundial de Logística y Director de la Dirección de Logística del PMA, para diciembre de 2012).
64. **Recomendación 5: Gestión de los recursos humanos.** Mejorar la gestión de los recursos humanos del módulo estableciendo un puesto de coordinador que se encargue exclusivamente de la dotación de personal de la unidad de apoyo al módulo mundial de logística, elaborando y manteniendo al día una lista nutrida de personas a las que recurrir en caso de intervención del módulo, mejorando las reuniones organizadas para el personal antes y después de su despliegue, elaborando un conjunto de herramientas para el despliegue, hallando maneras económicas de reunir al personal del módulo para examinar las enseñanzas extraídas y reduciendo el recurso de las adscripciones no financiadas mediante el estudio de otros enfoques en materia de contratación externa. (Coordinador del Módulo Mundial de Logística y Director de la Dirección de Logística del PMA, para junio de 2013).
65. **Recomendación 6: Coordinación general de las políticas y los módulos.** Intensificar la participación en la coordinación entre módulos en el ámbito de las políticas y operaciones dando a conocer las buenas prácticas a otros módulos y recabando de esta información al respecto, contribuyendo de manera oportuna al ensayo sobre el terreno de las reformas del IASC, capacitando al personal del módulo sobre la evolución del sistema, colaborando con los módulos encargados de los programas para poner en práctica los nuevos instrumentos de evaluación y planificación de las operaciones del IASC y dando a conocer los resultados de esta evaluación a los otros módulos y los principales actores de la ayuda humanitaria. (Coordinador del Módulo Mundial de Logística, Grupo de Trabajo del PMA sobre los Módulos, Oficial de Políticas del PMA en Ginebra y asociados, para junio de 2013).

ANEXO

TEORÍA DEL CAMBIO DEL MÓDULO MUNDIAL DE LOGÍSTICA



CONOPS = concepto de operaciones; ESFERA= Proyecto Esfera: Carta Humanitaria y Normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastres; OE = operación especial; SIG = sistemas de información geográfica; UNHAS = Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas; UNHRD = Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ALITE	Equipo reforzado de intervención logística en situaciones de urgencia
IASC	Comité Permanente entre Organismos
ONG	organización no gubernamental
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia