



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 26-29 de noviembre de 2018

---

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 22 de octubre de 2018

WFP/EB.2/2018/7-B

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

---

## Informe resumido sobre la evaluación de la intervención regional del PMA ante la crisis siria (enero de 2015 – marzo de 2018)

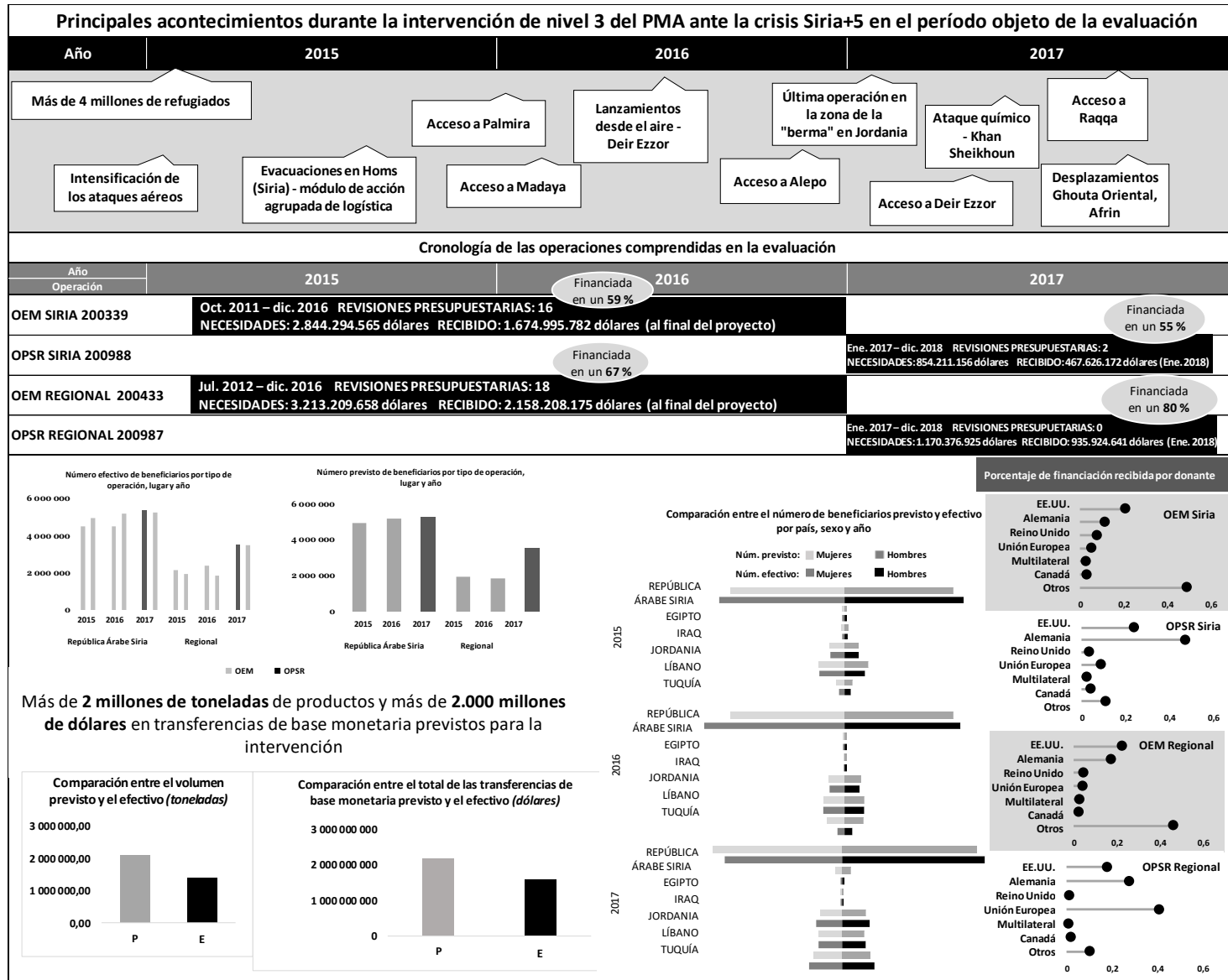
*En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.*

---

### Coordinadoras del documento:

Sra. A. Cook  
Directora de Evaluación  
Tel.: 066513-2030

Sra. M. Honjo  
Oficial de Evaluación  
Tel.: 0656513-2234



## Resumen

La Oficina de Evaluación encargó una evaluación de la intervención del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ante la crisis regional vinculada a la situación en la República Árabe Siria entre enero de 2015 y marzo de 2018. La evaluación abarcó la intervención del PMA en la República Árabe Siria y en Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía. Se examinó el uso de las asociaciones y las sinergias; la correspondencia con las necesidades; la eficiencia y los resultados alcanzados. Además, se aplicó un enfoque sistemático que comprendió el examen de documentos; entrevistas con el personal, los asociados y los minoristas contratados por el Programa; grupos de discusión con los beneficiarios, y la observación directa de las actividades.

De la evaluación se desprende que, entre enero de 2015 y marzo de 2018, en general el PMA llevó adelante una intervención dotada de muchos medios, profesional y sofisticada desde el punto de vista técnico ante la crisis regional siria. A pesar de la falta de orientación institucional apropiada para el contexto o de experiencias comparables, se brindó ayuda a millones de personas necesitadas mediante la prestación de asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas, aplicando innovaciones y adaptando o llevando a cabo experiencias piloto cuando fue preciso. Se aplicaron nuevos modelos tecnológicos para las transferencias de base monetaria en gran escala y con un elevado nivel de complejidad técnica.

La mayor parte de las actividades se ajustaron adecuadamente a las necesidades de las poblaciones afectadas, gracias a un análisis sólido de la seguridad alimentaria, la selección de beneficiarios en función de la vulnerabilidad y el establecimiento de prioridades entre los beneficiarios. La excepción fueron algunas actividades de fomento de la resiliencia, cuyo diseño fue deficiente. A partir de 2017 las actividades se fueron diversificando.

En general, el PMA actuó con diligencia como asociado en la labor humanitaria dentro de la respuesta colectiva, pese a los desafíos encontrados al aplicar modalidades de asistencia de base monetaria. Además, consiguió abrirse camino en entornos operacionales delicados desde el punto de vista político para entablar relaciones de respeto mutuo con los Gobiernos anfitriones.

La intervención fue sumamente eficiente en cuanto a plazos y costos. La mayoría de los beneficiarios recibió un flujo fiable de asistencia esencial, ya fuera en especie (dentro de la República Árabe Siria) o de base monetaria (en los países que acogen a refugiados). Esto se logró gracias a la profesionalización de la cadena de suministro en la República Árabe Siria y a la aplicación de innovaciones tecnológicas en las transferencias de base monetaria en los países que acogen a refugiados. Ambos aspectos generaron enseñanzas que pueden ser de utilidad al PMA y a la comunidad humanitaria en su conjunto.

La asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas alcanzaron o superaron los objetivos internos y permitieron mantener la seguridad alimentaria de los beneficiarios en niveles aceptables, aunque las transferencias no siempre alcanzaron los valores previstos. El PMA también ayudó a abrir el acceso humanitario en la República Árabe Siria y generó beneficios económicos importantes para los países anfitriones, además de difundir conocimientos técnicos. La asistencia se prestó con arreglo a los principios humanitarios internacionales, si bien a veces la gran escala de la intervención puso a prueba la capacidad del PMA para vigilar y garantizar plenamente la neutralidad y la independencia operacional a nivel local.

La intervención no prestó atención suficiente a la igualdad de género y los problemas de protección. Los mecanismos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas no atendieron suficientemente los problemas de los beneficiarios ni satisficieron plenamente sus necesidades o expectativas, en particular en cuanto a la comunicación con dichas poblaciones. Debido a la gran escala de la intervención, el PMA no consiguió dirigir su asistencia a los beneficiarios de manera plenamente satisfactoria.

La evaluación plantea la cuestión de cómo definir lo que es una intervención humanitaria exitosa para el PMA y la comunidad humanitaria en general, especialmente en cuanto a encontrar el equilibrio entre superar los desafíos que comporta realizar una intervención en gran escala y tener en cuenta en todo momento las necesidades de los beneficiarios. En el caso del PMA, se observa la necesidad de otorgar a los problemas y las expectativas de los beneficiarios una importancia mayor como centro de la intervención. La evaluación recomienda potenciar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la atención que se presta a las cuestiones de género y el énfasis en las cuestiones relativas a la protección como prioridades inmediatas, así como reforzar la observancia de los principios humanitarios, en particular a nivel local. De cara al futuro, se considera que la mejora de la gestión de los conocimientos contribuirá al aprendizaje y la transferencia de conocimientos. El PMA debería definir su propia idea de intervención exitosa elaborando una declaración de estrategia regional que responda a la pregunta “¿hacia dónde vamos a partir de aquí?”.

## Proyecto de decisión\*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido sobre la evaluación de la intervención regional del PMA ante la crisis siria (enero de 2015 – marzo de 2018)” que figura en el documento WFP/EB.2/2018/7-B y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.2/2018/7-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones que figuran en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

## Introducción

### Características de la evaluación

1. La Oficina de Evaluación encargó una evaluación independiente de la intervención del PMA ante la crisis regional siria entre enero de 2015 y marzo de 2018. La evaluación consideró la intervención ante la crisis en la República Árabe Siria y en cinco países de la región afectados, a saber: Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía. La evaluación anterior había abarcado el período comprendido entre 2011 y 2014<sup>1</sup>.
2. La evaluación se realizó entre diciembre de 2017 y junio de 2018, y planteó las cuatro preguntas siguientes:
  - ¿En qué medida el PMA supo optimizar las asociaciones y las sinergias para mejorar su intervención?
  - ¿En qué medida la intervención se ajustó a las necesidades?
  - ¿Cuán eficiente fue la intervención?
  - ¿Qué resultados se alcanzaron?
3. Teniendo en cuenta la inestabilidad y la rápida evolución de la situación, así como el carácter delicado de la crisis desde el punto de vista político, se procedió con gran sistematicidad. Los datos empíricos a nivel de los países y la región se obtuvieron mediante:
  - el examen de más de 1.500 documentos;

---

\* 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.

<sup>1</sup> La evaluación también se programó para poder utilizarse en la formulación del programa de trabajo para la República Árabe Siria para 2019-2020 y, en particular, del plan estratégico para el país provisional.

- la realización de entrevistas y consultas con 377 representantes de las partes interesadas, entre ellos, 232 entrevistados internos (personal directivo y otros miembros del personal del PMA) y 145 entrevistados externos (representantes de los Gobiernos asociados, organismos de las Naciones Unidas y donantes, asociados cooperantes y proveedores de servicios financieros, la Junta Ejecutiva del PMA y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja);
  - 35 grupos de discusión integrados por personas del mismo sexo y mixtos, que comprendieron 9 grupos en el Líbano, 13 en Jordania y 13 en la República Árabe Siria, donde se habló con más de 300 beneficiarios de las intervenciones del PMA;
  - entrevistas con 33 minoristas;
  - la observación de actividades y visitas a comercios contratados por el PMA, campamentos y lugares donde se desarrollaron actividades en el Líbano, Jordania y la República Árabe Siria, y
  - el análisis de la cadena de suministro, las cuestiones de género, los aspectos relativos a la protección y la eficiencia y eficacia en materia de costos.
4. Se efectuaron actividades sobre el terreno en Jordania, el Líbano y la República Árabe Siria y se realizaron misiones a Turquía y al Despacho Regional de El Cairo.
  5. En la obtención y el análisis de los datos se aplicó un enfoque que tuvo en cuenta las cuestiones de género, y se consideraron los aspectos éticos. Los datos procedentes de las distintas fuentes se triangularon para confirmar la validez de las constataciones y conclusiones. En junio de 2018 se realizó una reunión de validación con el personal del PMA que había participado en la intervención.
  6. La evaluación se planteó objetivos relativos a la extracción de enseñanzas y la rendición de cuentas. Si bien se centró en las necesidades, intereses y prioridades de las poblaciones afectadas y la comunidad humanitaria en general, los principales usuarios directos previstos son las oficinas del PMA en los países, el Despacho Regional de El Cairo y el personal directivo del PMA.
  7. Algunas de las limitaciones encontradas fueron la falta de datos que permitieran realizar un análisis bien fundado de la eficacia en cuanto a costos y el hecho de que en el Iraq y Egipto solo se pudiera realizar un estudio teórico debido a problemas de tiempo y al número relativamente reducido de beneficiarios en esos países.

## Contexto

8. La crisis regional se está desarrollando en países de ingresos medios y se caracteriza por la existencia de un conflicto armado en gran escala y de flujos masivos de refugiados. Comprende los acontecimientos que tienen lugar en la República Árabe Siria, así como sus efectos a nivel regional.
9. **En la República Árabe Siria**, en 2018 continúan las hostilidades. A pesar del aumento del acceso humanitario, la situación sigue siendo extremadamente inestable y siguen produciéndose desplazamientos internos en gran escala. La inseguridad alimentaria y nutricional es generalizada; el número de personas que requieren asistencia alimentaria pasó de 9 millones en 2017 a 10,5 millones en 2018, entre los cuales hay 6,5 millones de personas aquejadas de inseguridad alimentaria aguda<sup>2</sup>.

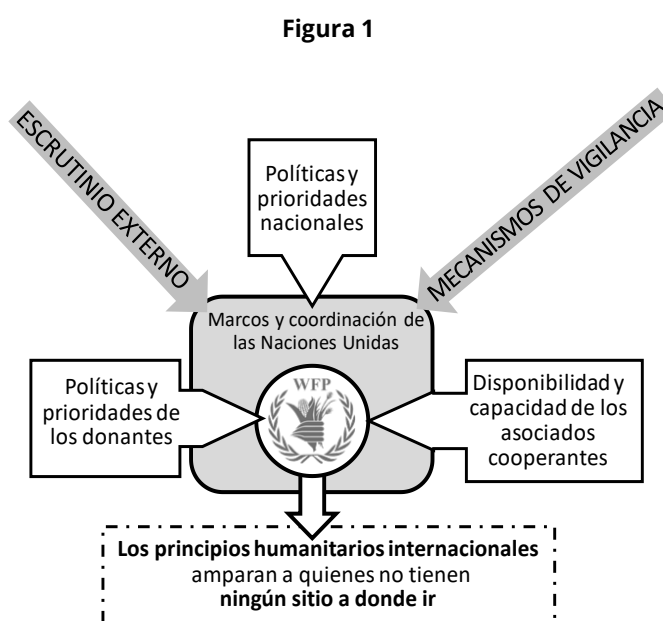
---

<sup>2</sup> 2018 Humanitarian Needs Overview.

10. **Efectos a nivel regional.** Hay 5,6 millones de refugiados registrados que residen principalmente en cinco países anfitriones, donde el número de beneficiarios se ha mantenido bastante estable desde 2015. El 8 % de los refugiados sirios vive en campamentos organizados en Turquía, Jordania y el Iraq; el resto habita en zonas urbanas o periurbanas. La tasa de pobreza entre los refugiados sirios es extraordinariamente alta<sup>3</sup>; además, en los países anfitriones los refugiados tienen que enfrentarse a diferentes entornos normativos y legislativos.
11. La crisis se ha definido como una crisis de protección, tanto dentro de la República Árabe Siria como en la región en general<sup>4</sup>. Las desigualdades de género también son uno de los aspectos más destacables.

## Intervención del PMA

12. La intervención del PMA se ha desarrollado en un contexto de grandes presiones y con cuestiones en juego sumamente importantes. En un entorno inestable, que evoluciona con rapidez y gran carga política, el PMA ha tenido que cumplir su mandato de atender las necesidades humanitarias y al mismo tiempo velar por que se respetasen los principios humanitarios y las resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, se diese respuesta a las expectativas de los países anfitriones, se tuviesen en cuenta las prioridades de los distintos donantes y se actuase de manera coherente con la respuesta de las Naciones Unidas en general, todo ello bajo la intensa vigilancia a que se somete una crisis de gran resonancia como esta (figura 1).



Fuente: Equipo de evaluación

de manera coherente con la respuesta de las Naciones Unidas en general, todo ello bajo la intensa vigilancia a que se somete una crisis de gran resonancia como esta (figura 1).

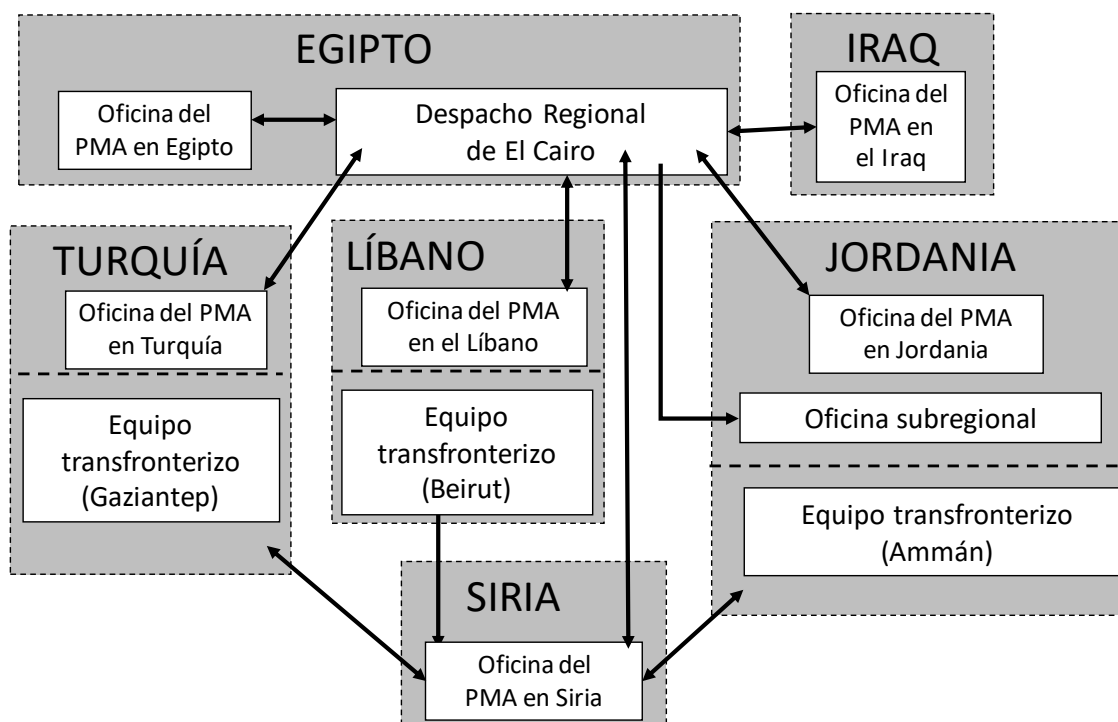
13. Las disposiciones del PMA para ejecutar su intervención han ido cambiando desde 2015. El Programa es el único organismo de las Naciones Unidas que ha aplicado el modelo institucional denominado *Whole of Syria* ("Toda Siria")<sup>5</sup>. En la figura 2 se indican las oficinas en los países que participan actualmente en la intervención y las relaciones de cooperación entre ellas.

<sup>3</sup> Portal informativo interinstitucional dedicado a la respuesta regional a la situación de los refugiados en Siria, disponible en: <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/regional.php>.

<sup>4</sup> Unión Europea y Naciones Unidas (2018), Segunda Conferencia de Bruselas: "Apoyar el futuro de Siria y su región" (24 y 25 de abril de 2018) - Anexo: "Situación en el interior de Siria".

<sup>5</sup> El modelo de intervención "Toda Siria" engloba centros de coordinación en Damasco, Ammán y Gaziantep (véase la explicación y la figura 11 en el anexo 7 del informe de evaluación completo).

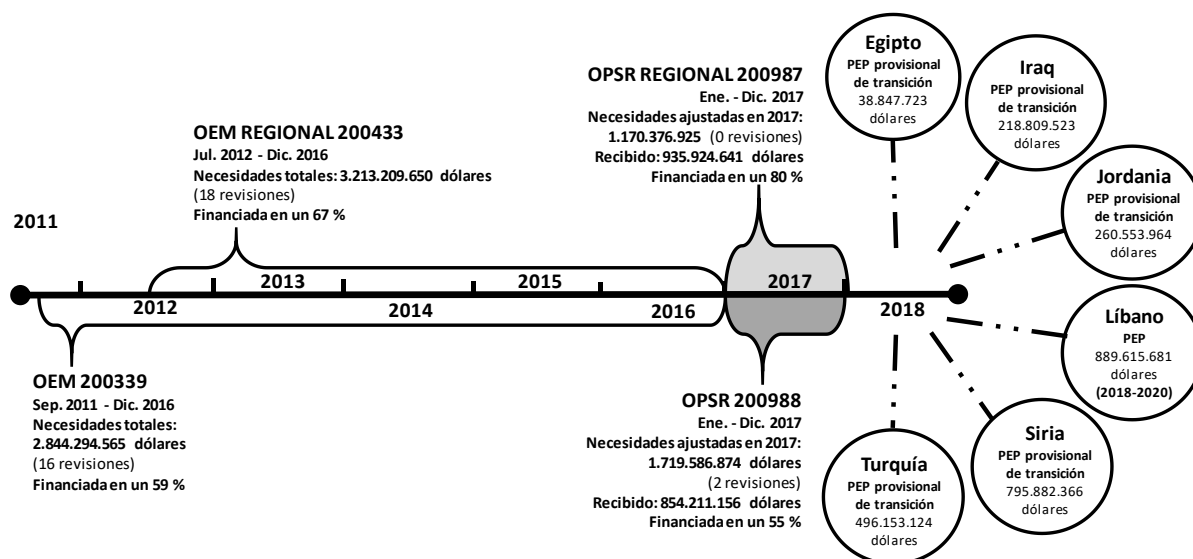
Figura 2: Estructura de la ejecución



Fuente: Equipo de evaluación; figura reconstruida a partir de los documentos de los proyectos del PMA y el trabajo sobre el terreno.

14. La intervención de emergencia regional, que se ilustra en la figura 3, comprendió dos componentes programáticos, a saber:
- **en la República Árabe Siria:** la operación de emergencia (OEM) 200339 (2011), ampliada mediante 16 revisiones, a través de la cual en 2016 se prestó asistencia a 4,5 millones de beneficiarios, y la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) 200988, que permitió ayudar a 5,74 millones de beneficiarios a partir de enero de 2017, y
  - **en los países que acogen a refugiados:** la OEM regional 200433 (2012), que tuvo 18 revisiones presupuestarias y mediante la cual en 2016 se atendió a 2,4 millones de beneficiarios y, posteriormente, la OPSR regional 200987, que permitió prestar asistencia a 3,54 millones de beneficiarios<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> En enero de 2018, en el marco de la hoja de ruta integrada del PMA, las oficinas en los países comenzaron a aplicar el plan estratégico para el país en el caso del Líbano y los planes estratégicos provisionales de transición en el caso de los demás países, incluida la República Árabe Siria. Los planes para Egipto y el Irak comprenden intervenciones orientadas a prestar asistencia a los refugiados sirios.

**Figura 3: Cronología de las operaciones del PMA en la intervención Siria+5**

Fuente: Equipo de evaluación; gráfico reconstruido a partir de los documentos de los proyectos del PMA y los documentos de las estrategias para los países.

15. La intervención se ejecuta a una escala extraordinariamente grande. Durante el período objeto de la evaluación, representó el 18 % de las necesidades totales del programa de trabajo del PMA para 2015-2017, y durante los tres años examinados se financió el 65 % de los recursos financieros totales necesarios para el conjunto de las operaciones. La mayor parte de la financiación fue aportada por cinco donantes: Alemania, el Canadá, los Estados Unidos de América, el Reino Unido y la Unión Europea. El gasto promedio anual fue de 1.000 millones de dólares EE.UU. El conjunto de las operaciones permitió atender, entre 2015 y 2017, las necesidades de asistencia alimentaria de un promedio de 7 millones de beneficiarios al año. En 2018 se prestó asistencia a más de 9 millones de personas.
16. La principal actividad realizada fue la prestación de asistencia alimentaria general (incluida la atención de las necesidades básicas en el Líbano y Turquía), que supuso el 82 % de la asistencia total prestada entre 2015 y 2017 en los seis países abarcados por la intervención<sup>7</sup>. En la República Árabe Siria, el 98 % de la asistencia alimentaria general se ofreció en forma de raciones en especie, mientras que, en los cinco países que acogen a refugiados, el 98 % se proporcionó como transferencias de base monetaria. A partir de 2017, en el marco de la OPSR se ampliaron las actividades de fomento de la resiliencia<sup>8</sup>, alimentación escolar y nutrición en la República Árabe Siria, pero estas modalidades aún siguen constituyendo una parte pequeña de la cartera de proyectos en su conjunto.
17. En la República Árabe Siria, el PMA prestó su asistencia a través de tres mecanismos diferentes: programas ordinarios (ejecutados por entero en el interior del país), operaciones que abarcan ambos lados de las líneas del conflicto y operaciones transfronterizas.

<sup>7</sup> Porcentaje calculado en función del número de beneficiarios previstos en 2015-2017, utilizando los datos de los informes normalizados de los proyectos del PMA. Porcentajes anuales: 85 % (2015), 84 % (2016) y 77 % (2017).

<sup>8</sup> En la evaluación se hace referencia a estas modalidades como actividades de alimentos para la creación de activos, actividades de alimentos para la capacitación y otras actividades de fomento de los medios de subsistencia, según las categorías establecidas por el PMA en sus documentos internos y de programación y las categorías utilizadas por el personal y los donantes entrevistados para la evaluación. No obstante, el concepto de resiliencia se está desarrollando más ampliamente en la región.



## Constataciones de la evaluación

### Asociaciones y sinergias

18. En la evaluación se constató que, en general, el PMA había actuado con diligencia como asociado en la labor humanitaria dentro de la respuesta colectiva ante la crisis.
19. **Asociaciones con las Naciones Unidas.** El PMA armonizó rigurosamente su labor con los marcos estratégicos<sup>9</sup> de la intervención, en especial cuando la finalidad era salvar vidas. Efectuó sus entregas más allá de las fronteras y las líneas del conflicto en las zonas de la República Árabe Siria sitiadas y de difícil acceso respetando el marco establecido por las resoluciones de las Naciones Unidas pertinentes<sup>10</sup>.
20. El PMA desempeñó un papel de liderazgo decisivo en el mecanismo “Toda Siria” de las Naciones Unidas, especialmente en los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria y logística. También realizó importantes contribuciones a los foros de coordinación regional y nacional, como los grupos de trabajo y los sectores relacionados con la seguridad alimentaria en los países que acogen a refugiados y el grupo de trabajo sobre acceso en la República Árabe Siria dirigido por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCAH). Las asociaciones operacionales para las actividades de alimentación escolar, nutrición y fomento de la resiliencia podían haberse desarrollado.
21. Se pusieron a prueba las relaciones con algunos organismos —en particular, con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y, especialmente, en 2016, después de que los donantes seleccionaran al PMA como principal asociado para la ejecución de transferencias de base monetaria—, lo que afectó al espíritu de colaboración durante varios meses. La evaluación constató que, sin embargo, esas dificultades de relación se estaban superando.
22. **Asociaciones con los Gobiernos.** A pesar de la necesidad de aclarar su función y sus ventajas comparativas dentro de la respuesta colectiva, con el tiempo el PMA se ganó el respeto de los Gobiernos asociados, gracias sobre todo a la armonización con las estrategias de intervención nacionales y la mayor coordinación de las operaciones a partir de 2017 (véase el recuadro 1).

#### Recuadro 1: Ejecución conjunta en Turquía

En Turquía, el programa de redes de protección social de emergencia es ejecutado conjuntamente por el Ministerio de Familia y Políticas Sociales, la Dirección General de Gestión de las Migraciones, la Dirección General de Población y Ciudadanía, la Media Luna Roja Turca y el PMA. La coordinación está a cargo de la Dirección de Gestión de Desastres y Emergencias. La Media Luna Roja Turca y el PMA integran una unidad de gestión conjunta.

23. Las partes interesadas gubernamentales consideran que el PMA es un asociado capaz y profesional, aunque señalaron algunos problemas en su adaptación al contexto de crisis en países de ingresos medios y cuestionaron la alta rotación del personal.
24. **Relaciones con los asociados cooperantes.** Con el tiempo se fue ampliando la gama de asociados cooperantes, especialmente en las actividades de fomento de la resiliencia<sup>11</sup>. El PMA también fue asociándose cada vez más con organizaciones locales. En la República

<sup>9</sup> Por ejemplo, los planes de intervención humanitaria para la República Árabe Siria y el Iraq y los planes regionales para prestar asistencia a los refugiados y fomentar la resiliencia en los países que acogen a refugiados.

<sup>10</sup> A saber, la resolución 2165 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, de 14 de julio de 2014 (reafirmada y renovada en parte en la resolución 2393 de 19 de diciembre de 2017).

<sup>11</sup> PMA. 2015. *An Evaluation of WFP's Regional Response to the Syrian Crisis, 2011-2014: Evaluation Report*.

Árabe Siria, redujo gradualmente su dependencia anterior de la Media Luna Roja nacional. No obstante, el uso de las transferencias de base monetaria a través de los bancos, minoristas y comercios en los países que acogen a refugiados redujo la frecuencia, la duración y la calidad del contacto directo de los asociados cooperantes con los beneficiarios. Si bien este cambio era en parte necesario por la gran escala de la intervención, los asociados cooperantes se mostraron descontentos con la situación.

25. **Participación del sector privado.** El PMA dio gran participación al sector privado e invirtió en las capacidades de los minoristas y en las redes para incrementar el poder adquisitivo de los beneficiarios. Las disposiciones variaron de un país a otro y, por ejemplo, las comisiones a pagar por las transferencias de base monetaria no fue la misma en todas partes.
26. **Sinergias internas.** En la evaluación se constató que el modelo programático denominado "Siria+5" resultó adecuado para el período 2015-2018, porque permitió diferenciar la labor en la República Árabe Siria desde los puntos de vista estratégico y operacional, y constituyó un vehículo eficaz para la labor de promoción y coordinación a nivel regional. Sin embargo, no fue eficaz como impulsor de sinergias regionales, y la transferencia de conocimientos entre los países fue escasa. No fue clara la función del despacho regional y su oficina subregional en Ammán en cuanto a la prestación de orientación y asesoramiento relacionados con los programas a las oficinas en los países.

### Alineación con las necesidades

27. En la evaluación se constató que, en general, la intervención se ajustó a las necesidades de las poblaciones afectadas. A continuación, se mencionan las principales características.
28. **Base de datos empíricos.** Tras la evaluación anterior de la intervención regional<sup>12</sup>, el PMA fortaleció la base de datos empíricos de sus actividades. Sus análisis de la seguridad alimentaria —de elevada calidad y sofisticados desde el punto de vista técnico— representaron un importante activo para la respuesta humanitaria colectiva. Sin embargo, los análisis sobre las cuestiones de género, la protección y los grupos vulnerables no fueron sistemáticos, y hubo deficiencias en las consultas con las poblaciones afectadas. El uso de los datos empíricos en la programación tampoco fue sistemático.
29. **Selección de los beneficiarios.** Siguiendo la recomendación formulada en la evaluación relativa a 2014-2015, el PMA incrementó la selección de beneficiarios basada en criterios de vulnerabilidad, con metodologías rigurosas y adecuadas para la prestación de asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas. En otras actividades se aplicaron criterios de selección geográfica y basados en la población. En algunos países, por distintas razones<sup>13</sup>, el PMA no pudo hacerse una idea precisa de los beneficiarios individuales. En Jordania y el Líbano se incluyeron las poblaciones de acogida vulnerables, en consonancia con lo solicitado por los Gobiernos nacionales.
30. **Establecimiento de prioridades entre los beneficiarios.** La escasez de financiación obligó a establecer prioridades entre los beneficiarios; las justificaciones fueron explícitas y se centraron en criterios de vulnerabilidad. En el Líbano, por ejemplo, el PMA adoptó en 2016 un método de determinación indirecta de los medios de subsistencia basada en estudios teóricos, lo que permitió mantener los valores de las transferencias y al mismo tiempo establecer un orden de prioridades entre los beneficiarios en función de categorías vinculadas a la vulnerabilidad.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Por ejemplo, leyes estrictas de protección de la información y un acceso limitado a las listas de asociados cooperantes.

31. **Pertinencia de las actividades.** La mayor parte de las actividades del PMA fueron pertinentes para las necesidades. La falta de otras formas de apoyo a las poblaciones afectadas condujo al uso de la asistencia alimentaria general. El modelo basado en la atención de las necesidades básicas utilizado en Turquía no se basó en los motivos que el PMA suele utilizar para justificar sus intervenciones, pero su uso estuvo justificado por los datos relativos a la pobreza. La atención especial prestada a la nutrición en las actividades de alimentación escolar se justificó por los bajos valores de los indicadores de nutrición. No obstante, las actividades de fomento de la resiliencia fueron menos pertinentes para las necesidades porque no se concibieron adecuadamente, los plazos de diseño y ejecución fueron cortos, la financiación llegó tarde y los calendarios de desembolso fueron ajustados. Algunas oficinas en los países formularon modelos más adecuados en función del contexto, pero esos modelos no se comprobaron del todo desde el punto de vista conceptual.
32. **Pertinencia de las modalidades.** Las modalidades resultaron adecuadas para el contexto. En los países que acogen a refugiados, las condiciones eran propicias para realizar transferencias de base monetaria, por ejemplo, en lo que respecta al acceso a los mercados que funcionaban, la capacidad técnica disponible y la presencia de servicios bancarios regulados y de una infraestructura apropiada. En la República Árabe Siria aún se necesitan datos empíricos para determinar si la modalidad es viable, y es probable que el uso de las transferencias de base monetaria vaya cobrando auge.
33. La intervención permitió poner a prueba nuevas formas de prestar asistencia de base monetaria en gran escala. Las modalidades comprendieron el uso de cupones electrónicos sujetos a restricciones, recursos en efectivo no sujetos a restricciones y la opción de elegir entre ambos. La modalidad de dejar la elección a los beneficiarios fue la manera de respetar las preferencias de los beneficiarios y, al mismo tiempo, proteger su dignidad y contribuir a que el PMA alcanzara sus objetivos en materia de seguridad alimentaria.
34. **Orientación institucional.** Parte de la orientación institucional, concretamente la relativa a la resiliencia, resultó inadecuada para el contexto de países de ingresos medios de la intervención. No se dispuso de orientaciones sobre las actividades de base monetaria en gran escala ni sobre los enfoques usados para atender las necesidades básicas y, en estas esferas, las enseñanzas extraídas de la intervención se han utilizado para formular de manera paralela la orientación institucional del PMA. Estaba en curso una labor de revisión del concepto de resiliencia, bajo la dirección del despacho regional y el apoyo de la Sede.

## Eficiencia

35. En general, la intervención fue sumamente eficiente en cuanto a plazos y costos.
36. **Puntualidad.** A pesar de las dificultades con que las operaciones tropezaron sobre el terreno en la República Árabe Siria, no se produjo ninguna interrupción importante (total) del suministro. Durante el período objeto de la evaluación, el PMA redujo los plazos de entrega de casi cuatro meses a solo 40 días. También consiguió gestionar el corte del suministro de productos provenientes de Turquía que se produjo en diciembre de 2017 sin que se viesen afectados los plazos de entrega.
37. En el caso de las intervenciones basadas en transferencias de base monetaria realizadas en los países que acogen a refugiados, la mayoría de los beneficiarios registrados recibieron las recargas mensuales a tiempo. En el Líbano y Jordania, una minoría de beneficiarios tuvo repetidos problemas con las tarjetas<sup>14</sup> que les impidieron acceder a la asistencia durante 1 a 3 meses (figura 4).

---

<sup>14</sup> Olvido del código PIN, pérdida o deterioro de la tarjeta, etc.

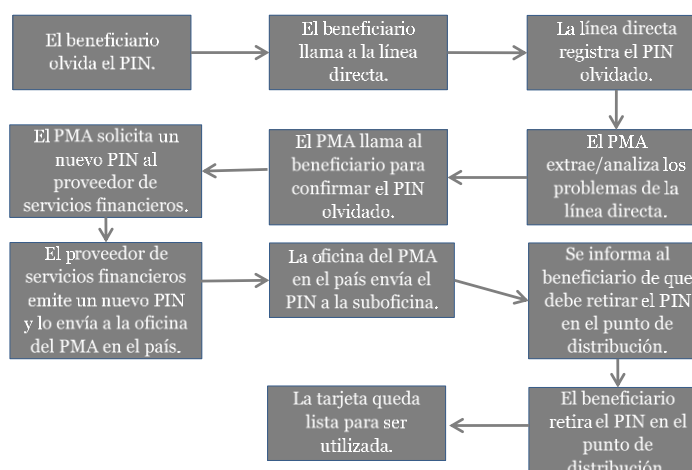
38. Otras actividades sufrieron retrasos debido a problemas inherentes al contexto y a las operaciones. Por ejemplo, el PMA tuvo dificultades a la hora de seleccionar asociados capacitados para ejecutar las actividades de fomento de la resiliencia en Egipto, Jordania, el Líbano y la República Árabe Siria.

39. La **eficiencia en función de los costos**<sup>15</sup> fue elevada en la asistencia prestada tanto en especie como en efectivo. En el caso de la

República Árabe Siria, los principales elementos de costo de la asistencia en especie se mantuvieron bajos. En el de los países que acogen a refugiados, el PMA logró economías graduales en el marco de las transferencias monetarias a los beneficiarios. Esto fue posible en parte gracias al establecimiento de asociaciones con proveedores del sector privado eficientes en función de los costos; a las economías conseguidas en los acuerdos sobre el terreno con los asociados cooperantes, y a la escala y duración de las operaciones del PMA, que permitieron hacer economías con el transcurso del tiempo.

40. **Innovaciones y mejoras operacionales.** La profesionalización de la cadena de suministro en la República Árabe Siria y las innovaciones tecnológicas en las transferencias de base monetaria a los refugiados contribuyeron a mantener la coherencia y fiabilidad de la asistencia proporcionada a los beneficiarios. Las enseñanzas generadas pueden ser de utilidad tanto para el PMA como para la comunidad humanitaria en general (recuadros 2 y 3).

**Figura 4: Proceso de obtención de un nuevo PIN en el Líbano**



Fuente: Equipo de evaluación, sobre la base de las entrevistas con el personal del PMA y los asociados cooperantes

#### **Recuadro 2: Mejoras operacionales en la cadena de suministro de productos en especie en la República Árabe Siria**

- Utilización de acuerdos de suministro de alimentos, que implicaron la compra de volúmenes concretos de productos alimenticios a un precio acordado y la obtención de los productos directamente de las fábricas o los almacenes de los proveedores
- Uso de acuerdos a largo plazo con los proveedores para mantener los costos bajos
- Envasado dentro de la República Árabe Siria, cerca de los beneficiarios
- Diversificación del mercado para el transporte terrestre a través de un sistema de tarifas
- Inversión en sistemas de garantía de la calidad de los alimentos en el origen
- Mejora de la gestión interna por medio de un grupo de trabajo sobre la cadena de suministro con conferencias telefónicas semanales; un tablero de información sobre la cadena de suministro que permite realizar la supervisión en tiempo real, y sistemas internos que vinculan las fases iniciales y finales del sistema de suministro

<sup>15</sup> Los evaluadores determinan la eficiencia en función de los costos por medio de indicadores del costo unitario aplicados a las cantidades distribuidas (ya sean de dinero transferido o de alimentos en especie). En el anexo X del informe principal se ofrece una explicación completa de la metodología aplicada.

### Recuadro 3: Innovaciones en las transferencias de base monetaria

- Uso de la tecnología del escaneo del iris en gran escala en los campamentos (junto con el ACNUR) para verificar la identidad de los beneficiarios en cada transacción (en Jordania)
- Colaboración a través de una plataforma interinstitucional y uso de tarjetas electrónicas comunes (en el Líbano)
- Formulación de estrategias para el comercio minorista a fin de posibilitar las compras en gran escala (en el Líbano)
- Experiencia piloto con la tecnología de cadena de bloques (en Jordania)
- Uso de tecnología para generar datos sobre las transacciones casi en tiempo real, lo que permite al PMA seguir de cerca las tendencias de las compras y el comercio minorista (en Jordania y el Líbano)

## Resultados

41. La asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas alcanzaron o superaron los objetivos internos y permitieron mantener la seguridad alimentaria de los beneficiarios en niveles aceptables, aunque las transferencias no siempre alcanzaron los valores previstos. Otras esferas de actividad también presentaron algunas mejoras incipientes.
42. La evaluación constató que el seguimiento de los resultados fue más sistemático y riguroso durante la intervención que en el período abarcado por la evaluación anterior (2014-2015). En particular, el seguimiento de los efectos relativos a la seguridad alimentaria permitió obtener conclusiones periódicas y coherentes sobre las repercusiones de las actividades del PMA.
43. **Seguridad alimentaria.** El PMA alcanzó o superó sistemáticamente el número de beneficiarios previsto (cuadro 1).

CUADRO 1: NÚMERO TOTAL DE BENEFICIARIOS EFECTIVOS Y VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS EN ESPECIE Y DE BASE MONETARIA EFECTUADAS A LOS BENEFICIARIOS EN 2015-2017, EN LOS SEIS PAÍSES, COMO PORCENTAJE DEL NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y LOS VALORES PREVISTOS					
	Comparación entre los beneficiarios efectivos y previstos			Comparación entre las transferencias efectivas y previstas	
	Hombres	Mujeres	Total	En especie (toneladas)	Transferencias de base monetaria (dólares)
2015	103 %	104 %	104 %	64 %	55 %
2016	96 %	108 %	102 %	80 %	77 %
<b>2017</b>	<b>96 %</b>	<b>105 %</b>	<b>100 %</b>	<b>56 %</b>	<b>81 %</b>

Fuente: informes normalizados de los proyectos (2015-2017).

44. Sin embargo, debido a la falta de financiación, el PMA no pudo alcanzar el valor total de las transferencias previstas. Entre 2015 y 2017 entregó aproximadamente dos tercios de la cantidad prevista de transferencias en especie (con volúmenes mayores cuando la financiación lo permitió) y logró una proporción similar en las transferencias de base monetaria.
45. Las puntuaciones relativas al consumo de alimentos y la diversidad del régimen alimentario entre los beneficiarios también se mantuvieron (a diferencia de entre los no beneficiarios) y el uso de estrategias de supervivencia negativas se redujo. Los indicadores relativos a la seguridad alimentaria reflejaron un marcado deterioro cuando se recortó la asistencia, por ejemplo, debido a la insuficiencia de financiación.

46. Los beneficios fueron menos claros en otras esferas de actividad. Sin embargo, en 2017, las actividades de fomento de la resiliencia contribuyeron a mejorar la seguridad alimentaria en Jordania y la República Árabe Siria, al igual que las actividades de alimentación escolar en esta última y el Líbano.
47. **Resultados adicionales.** La evaluación recabó datos empíricos que demuestran los logros alcanzados en la ampliación del acceso humanitario, la generación de beneficios económicos para los países anfitriones y el intercambio de conocimientos técnicos especializados con los Gobiernos asociados. Por ejemplo:
- El PMA aprovechó su relación de respeto mutuo con las autoridades nacionales para ayudar a abrir el acceso humanitario a distintas zonas de la República Árabe Siria. Se reconoció su generosidad por compartir el espacio disponible en sus convoyes y aeronaves y permitir de ese modo distribuir los suministros humanitarios de otros organismos de las Naciones Unidas.
  - En cuanto a los países que acogen a refugiados, los elevados volúmenes de transferencias de base monetaria y otros gastos del PMA se tradujeron en importantes contribuciones económicas. En 2017 se inyectaron casi 1.000 millones de dólares<sup>16</sup> en las economías locales, con los efectos multiplicadores consiguientes.
  - En particular en la República Árabe Siria, el Líbano y Turquía, el PMA compartió con los asociados nacionales sus conocimientos especializados sobre nutrición, evaluación de las necesidades y seguimiento.
48. Las contribuciones a la cohesión social variaron. En algunos casos las actividades del PMA ayudaron a reducir las tensiones, por ejemplo, cuando se incluyó a las comunidades de acogida en las actividades de fomento de la resiliencia. A veces la prestación de asistencia en efectivo agravó las tensiones sociales existentes entre las comunidades de refugiados y de acogida.
49. **Principios humanitarios internacionales.** A pesar de las dificultades halladas sobre el terreno, la asistencia que prestó el PMA cumplió con los principios humanitarios internacionales. Esto se logró en gran medida gracias a la orientación de la ayuda en función de las necesidades; la ampliación de la gama de asociados cooperantes; el cumplimiento de las resoluciones de las Naciones Unidas relativas a la prestación de asistencia a través de las líneas del conflicto; la realización de evaluaciones de la vulnerabilidad rigurosas, y la clasificación de los grupos vulnerables por orden de prioridad. En la República Árabe Siria, el PMA logró un equilibrio adecuado entre el mantenimiento de las relaciones para facilitar la prestación de asistencia y las actividades de promoción para abrir en lo posible el acceso humanitario. Sin embargo, debido a la gran escala de la intervención, el PMA tuvo dificultades para seguir y garantizar la plena observancia de la neutralidad y la independencia operacional a nivel local.
50. La intervención puso de relieve las complejas decisiones operacionales que debió tomar el personal, por ejemplo, para encontrar un equilibrio entre las prioridades de los donantes, las exigencias de los Gobiernos y el cumplimiento del mandato del PMA en unas condiciones de trabajo sometidas a grandes presiones. A veces, tomar esas decisiones fue difícil para el personal técnico que carecía de experiencia en intervenciones delicadas desde el punto de vista político en países de ingresos medios, donde los Gobiernos asumieron un fuerte liderazgo con respecto a la asistencia internacional prestada en sus territorios. También fue complicado para los asociados cooperantes, que no siempre estaban familiarizados con los principios humanitarios. En la evaluación se observó que el personal y los asociados del PMA no siempre sabían bien cómo poner en práctica los principios en las intervenciones humanitarias.

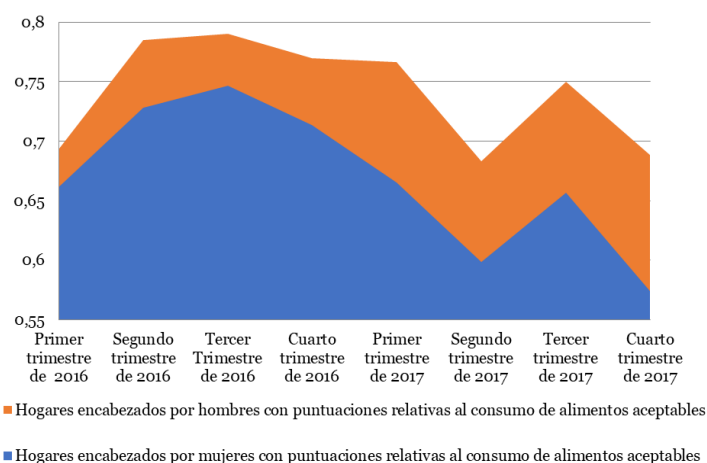
---

<sup>16</sup> Según fuentes de datos internas del PMA. Este monto incluye el valor de las transferencias efectuadas a los beneficiarios; la compra de alimentos a nivel local y regional, y otros gastos en que incurrió el Programa durante la intervención.

51. **Género.** La evaluación constató que la intención del PMA de “cambiar de marcha”, expresada en la política en materia de género para 2015-2020 y el plan de acción correspondiente, no se había materializado durante la intervención. Esto se reflejó en los distintos niveles de profundidad y calidad de los planes de acción en materia de género; en la falta de recursos humanos y financieros; en la incoherencia de las redes de seguimiento de los resultados en materia de género, y en la limitada atención prestada por la dirección a estos aspectos. A pesar del compromiso asumido en la política en materia de género de lograr la paridad en la dotación de personal, incluso entre el personal directivo superior, este nivel estuvo integrado principalmente por hombres.

52. Los indicadores demostraron que los hogares encabezados por mujeres<sup>17</sup> que recibieron la asistencia del PMA padecían mayor inseguridad alimentaria que los encabezados por hombres, y que la brecha entre ambos grupos de hogares iba en aumento. No obstante, no se hizo nada para modificar el valor de las transferencias efectuadas a los hogares encabezados por mujeres, ni se habían tomado otras medidas para reducir esa brecha.

**Figura 5: Indicadores relativos a la inseguridad alimentaria de los hogares encabezados por mujeres**



Fuente: evaluación y seguimiento a nivel regional; informes sobre el seguimiento de los efectos en materia de seguridad alimentaria

53. **Protección.** En la política en materia de protección humanitaria<sup>18</sup>, aprobada en 2012, el PMA se compromete a “diseñar y llevar a cabo actividades de asistencia alimentaria y de apoyo a los medios de subsistencia sin exacerbar los riesgos en materia de protección de las poblaciones afectadas por alguna crisis que reciben asistencia”. Últimamente, las operaciones ejecutadas en la República Árabe Siria y Turquía prestaron mayor atención a los problemas relativos a la protección que las ejecutadas en los otros países afectados. No obstante, la dotación de personal destinado a tareas relativas a la protección (al igual que las vinculadas a las cuestiones de género) fue, en general, insuficiente, y en los documentos de planificación se prestó poca atención a esa cuestión, que se abordó desde el punto de vista programático, principalmente a través de los sistemas de remisión de casos del ACNUR.

54. Si bien los datos institucionales normalizados del PMA no revelaron que hubiese muchos problemas de protección, los beneficiarios señalaron que debían enfrentarse a diversas dificultades en esta materia. El personal del PMA de contratación local reconoció que tenía escasa información sobre estos problemas.

<sup>17</sup> Datos basados en los requisitos mínimos de seguimiento del PMA; dada la falta de un muestreo representativo, la información sobre las personas que encabezan los hogares es meramente indicativa.

<sup>18</sup> Política del PMA en materia de protección humanitaria (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

55. **Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.** En la estrategia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, aprobada en 2016, el PMA se compromete a garantizar que los procesos y las decisiones de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas tengan en cuenta y reflejen las opiniones de las poblaciones afectadas<sup>19</sup>. Sin embargo, se destinó poco personal a esta tarea y los mecanismos de retroinformación existentes no ofrecieron un canal adecuado para que los beneficiarios expresaran sus preocupaciones. Esto, sumado al escaso contacto directo con los asociados cooperantes, hizo que la protección de la dignidad de los beneficiarios fuera incompleta y no se respetaran plenamente los elementos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas vinculados al principio de “no hacer daño”.
56. En concreto, algunas de las deficiencias detectadas en materia de comunicación fueron las siguientes:
- la no comunicación de la duración de la asistencia (dadas las incertidumbres relativas a la financiación), lo que generó ansiedad entre los beneficiarios y el temor de quedar excluidos de la ayuda;
  - la comunicación inadecuada de las razones en que se basó el establecimiento de prioridades y la selección de beneficiarios, lo que causó frustración entre los asociados cooperantes y malestar entre los beneficiarios;
  - la no divulgación de los criterios para recibir asistencia en el Iraq, Turquía y el Líbano, debido a la preocupación por el posible mal uso de dicha información, y
  - la comunicación no personalizada y el uso de mecanismos de retroinformación inadecuados debido a la gran escala de la intervención, lo que obligó al PMA a aplicar métodos tales como mensajes de texto y de WhatsApp y líneas telefónicas directas en los países que acogen a refugiados. Estos métodos resultaron insatisfactorios para los beneficiarios, que tuvieron dificultades para utilizar las líneas telefónicas directas y para quienes resultó traumático que las decisiones sobre el establecimiento de prioridades se comunicaran de esa forma.
57. **Beneficios sostenibles.** Aunque el PMA centró su labor en las esferas de la asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas en mantener y mejorar la seguridad alimentaria de los beneficiarios, las actividades de fomento de la resiliencia también se encaminaron a reducir la dependencia de la asistencia humanitaria y aumentar la autosuficiencia. No obstante, el resultado de estas actividades no fueron medios de subsistencia sostenibles ni autosuficiencia, como se proponía en las OPSR. La integración en las redes de protección social locales chocó con obstáculos prácticos y políticos.
58. El PMA adoptó una forma de gestión de riesgos juiciosa y sólida, que se reflejó en la aplicación de unos procedimientos rigurosos y la realización de amplias auditorías internas y externas. Sin embargo, los planes de contingencia para la posible falta de financiación no se pusieron plenamente en práctica, ni siquiera a nivel del despacho regional.
59. En la iniciativa Visión 2020, el principal marco estratégico regional de la intervención, se establecen objetivos orientados a las operaciones en lugar de orientaciones estratégicas bien definidas. El personal tampoco la hizo suya plenamente a nivel interno. No obstante, el PMA ha empezado a hacer planes para el futuro, por ejemplo, con la celebración de reuniones para organizar los preparativos de las posibles repatriaciones.

---

<sup>19</sup> PMA. 2017. *WFP's Strategy for Accountability to Affected Populations*.



## Conclusiones

60. En general, en la evaluación se constató que, entre enero de 2015 y marzo de 2018, el PMA llevó adelante una intervención dotada de muchos medios, profesional y sofisticada desde el punto de vista técnico ante la crisis regional siria. La labor fue ardua, ya que hubo que hacer frente a necesidades humanitarias de una escala sin precedentes y en entornos muy delicados desde el punto de vista político. A falta de orientación institucional adecuada para el contexto o de experiencias comparables, por lo general la intervención consiguió en gran parte abrirse camino a través de la crisis.
61. A pesar de que fueron surgiendo algunos problemas, el PMA actuó con diligencia como asociado en la labor humanitaria dentro de la respuesta colectiva y consiguió abrirse camino en entornos operacionales delicados desde el punto de vista político para entablar relaciones de respeto mutuo con los Gobiernos anfitriones.
62. Por medio de la asistencia alimentaria general y la atención de las necesidades básicas, el PMA ayudó a millones de personas gracias a la innovación y la adaptación; la puesta a prueba de nuevos enfoques y, cuando fue preciso, liderando las actividades en nombre de la comunidad humanitaria. Las operaciones, en particular en sus modalidades de asistencia de base monetaria, también alcanzaron una escala y una complejidad tecnológica sin precedentes para la experiencia de la comunidad humanitaria en el mundo, sin dejar de ser altamente eficiente en materia de plazos y costos.
63. Los asociados donantes depositaron una gran confianza en el PMA al elegirlo para llevar a cabo una intervención humanitaria compleja. No obstante, en algunas esferas, como el fomento de la resiliencia y las transferencias de base monetaria, el PMA no contó con un apoyo totalmente cohesivo.
64. Así pues, el Programa, como ha manifestado él mismo y sostienen algunos de sus financiadores, supo estar a la altura de los desafíos que planteó la crisis. Sus logros reflejan unas competencias técnicas en condiciones de emergencia sumamente complejas. Sin embargo, la evaluación constató que, al abordar las necesidades en gran escala, los recursos y la energía de la institución se destinaron principalmente a los aspectos relativos al suministro, es decir, se orientaron a la entrega de la asistencia. Esto redujo la atención prestada a algunas dificultades relacionadas con la demanda y generó algunos “puntos ciegos”, que le impidieron, entre otras cosas, dirigir su asistencia a los beneficiarios de manera plenamente satisfactoria.
65. Entre esos puntos ciegos cabe mencionar las cuestiones de género, de protección y de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, que carecieron de una dotación de personal adecuada, así como de suficiente atención desde el punto de vista programático y de dirección, en particular en cuanto a la comunicación con las poblaciones beneficiarias. La adopción sistemática de un enfoque más inteligente desde el punto de vista político favorecería la toma de las complejas decisiones operacionales por parte del personal de la intervención. De cara al futuro, la intervención también se podría mejorar mediante el fortalecimiento del aprendizaje y la transferencia de conocimientos, además del establecimiento de una visión clara de en qué consiste una intervención exitosa a nivel regional.
66. Las constataciones de la evaluación dan lugar a una pregunta fundamental para el PMA y el sistema humanitario en general. Si lo importante una intervención humanitaria en gran escala es encontrar un equilibrio entre magnitud y satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, ¿qué es lo que hace que una intervención humanitaria sea un éxito? En el caso del PMA, los datos empíricos indican que las necesidades, preocupaciones y expectativas de los beneficiarios deberían ocupar un lugar más central dentro de sus intervenciones futuras. Para ello hay que consolidar los canales de comunicación, mejorar los mecanismos de

retroinformación en ambos sentidos y tener una idea clara de las necesidades y preocupaciones de los beneficiarios a través de los asociados.

### **Recomendaciones**

67. Las recomendaciones tienen por objeto mejorar los aspectos cualitativos de la intervención del PMA, teniendo presente que los beneficiarios deben ser el eje de la misma. Además, se proponen algunas medidas para la siguiente fase de la intervención, conforme la crisis siga evolucionando.

¿Qué?	¿Cómo? (puesta en práctica)	¿Quién? (entidad responsable)	¿Cuándo? (finalización)
<b>Aplicación inmediata: Dar prioridad a los problemas relacionados con la demanda</b>			
<p><b>1. Fortalecer la capacidad y los sistemas de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</b>  <i>Despacho Regional de El Cairo (RBC) (con el apoyo de la Sede)</i></p> <p>a) Designar (y capacitar si procede) personal que se ocupe exclusivamente de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, asignando recursos específicamente al fortalecimiento de la capacidad y/o la integración de este aspecto.</p> <p>b) Examinar los mecanismos vigentes de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas dentro de las oficinas en los países para utilizar esa información en la formulación de estrategias, y hacer propuestas de mejora.</p> <p><i>Oficinas en los países</i></p> <p>a) Destinar personal y recursos a la integración de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y capacitar a ese personal para establecer y apoyar una red de coordinadores sobre el terreno.</p> <p>b) Proporcionar una declaración estratégica clara donde se establezcan las medidas previstas para garantizar:</p> <p>i) que se informe suficientemente a los beneficiarios sobre sus derechos a la asistencia y los mecanismos de denuncia y retroinformación, y</p> <p>ii) que se mejoren los canales de comunicación con las poblaciones afectadas sobre la base de las mejores prácticas.</p> <p>He aquí algunas medidas: celebración de reuniones periódicas de retroinformación con los asociados cooperantes y elaboración de los informes correspondientes; mecanismos de comunicación en ambos sentidos y de retroinformación de los beneficiarios en el marco de sistemas y protocolos de seguimiento por contacto directo con los mismos, y establecimiento de vínculos sólidos para garantizar que las constataciones derivadas del seguimiento se transmitan a las funciones de adopción de decisiones sobre los programas.</p>		<p>RBC</p> <p>Apoyo de la Dirección de Recursos Humanos (HRM), la Dirección de Políticas y Programas (OSZ) y la Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición (OSZPH)</p> <p>Todas las oficinas en los países</p> <p>Apoyo del RBC, la HRM, la OSZ, incluida la OSZPH</p>	<p>Para finales del segundo trimestre de 2019</p> <p>Para finales del segundo trimestre de 2019</p>

¿Qué?	¿Cómo? (puesta en práctica)	¿Quién? (entidad responsable)	¿Cuándo? (finalización)
<b>Aplicación inmediata: Dar prioridad a los problemas relacionados con la demanda</b>			
<b>2. Atribuir a las cuestiones de género un lugar central en la intervención</b>			
<i>RBC</i>			
a) Asignar personal y recursos a nivel del RBC para incorporar sistemáticamente las cuestiones de género en la intervención. b) Realizar o seguir realizando actividades periódicas y obligatorias de capacitación en materia de género para el personal directivo y los demás miembros del personal del RBC.			
<i>Oficinas en los países</i>			
a) Asignar personal (y capacitarlo si procede) y recursos a nivel de las oficinas en los países para garantizar la plena incorporación de las cuestiones de género. b) Realizar actividades de capacitación en materia de género para el personal de las oficinas en los países y las suboficinas a fin de garantizar que estas cuestiones se reconozcan y atiendan. c) Actualizar los planes de acción de género de las oficinas en los países para ajustarlos a las normas establecidas en la política en materia de género para 2015-2020 y el plan de acción correspondiente <sup>20</sup> . d) Analizar los datos disponibles sobre las cuestiones de género relativas a la intervención y utilizar los resultados para elaborar respuestas programáticas que tengan en cuenta estas cuestiones.			
<i>Sede/RBC</i>			
En las próximas ocasiones de reasignación, considerar el equilibrio de género en la selección de personal.			
<b>3. Reforzar la protección</b>			
<i>Sede</i>			
a) Dado que los indicadores institucionales del PMA relativos a la protección son insuficientes, considerar la posibilidad de revisarlos basándose en los recursos existentes, como los indicadores del Grupo Temático Mundial sobre Protección.			
<i>RBC</i>			
a) Designar personal (y capacitarlo si procede) y asignar recursos a nivel del RBC con el fin de garantizar la plena incorporación de las cuestiones relativas a la protección. b) Realizar actividades periódicas de capacitación en materia de protección para el personal directivo y los demás miembros del personal del RBC.			

<sup>20</sup> Plan de acción en materia de género: *Manos a la obra* (WFP/EB.1/2016/4-B).

¿Qué?	¿Cómo? (puesta en práctica)	¿Quién? (entidad responsable)	¿Cuándo? (finalización)
<b>Aplicación inmediata: Dar prioridad a los problemas relacionados con la demanda</b>			
<p><i>Oficinas en los países</i></p> <p>a) Asignar personal (y capacitarlo si procede) y recursos destinados a garantizar la plena incorporación de las cuestiones relativas a la protección a nivel de las oficinas en los países.</p> <p>b) Realizar actividades de capacitación en materia de protección para el personal de las oficinas en los países y las suboficinas a fin de garantizar que estas cuestiones se reconozcan y atiendan.</p> <p>c) Elaborar en las oficinas en los países declaraciones sobre protección que incluyan una visión y estrategias bien definidas.</p> <p>d) Analizar los datos disponibles sobre las cuestiones de protección relativas a la intervención y utilizar los resultados para elaborar respuestas programáticas apropiadas.</p>		<p>Todas las oficinas en los países</p> <p>Apoyo de la OSZ y la OSZPH</p>	<p>Para finales del segundo trimestre de 2019</p>
<b>Aplicación inmediata: Promover la observancia de los principios humanitarios</b>			
<p><b>4. Fortalecer la capacidad para promover la observancia de los principios humanitarios</b></p> <p><i>Oficinas en los países</i></p> <p>Garantizar que todo el personal reciba capacitación sobre principios humanitarios, protección y toma de decisiones en entornos operacionales complejos (y altamente politizados), especialmente a nivel local.</p> <p>a) Llevar a cabo con el personal sesiones de retroinformación basadas en las enseñanzas extraídas de la experiencia en la intervención.</p> <p>b) Proporcionar orientación con fines concretos y específica para cada contexto a todo el personal y los consultores recién llegados, en particular información sobre las dinámicas políticas locales.</p> <p>c) Capacitar a los asociados cooperantes y los proveedores de servicios financieros con respecto a la observancia de los principios humanitarios en el contexto local.</p>		<p>Todas las oficinas en los países</p> <p>Apoyo del RBC, la OSZ, la Dirección de la Cadena de Suministro (OSC), la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis (OSE) y la HRM</p>	<p>Para finales del segundo trimestre de 2019 (y de forma continua a partir de entonces)</p>

¿Qué?	¿Cómo? (puesta en práctica)	¿Quién? (entidad responsable)	¿Cuándo? (finalización)
<b>Aplicación inmediata: Dar prioridad a los problemas relacionados con la demanda</b>			
<b>Planificación para el futuro</b>			
<p><b>5. Mejorar la gestión de los conocimientos</b></p> <p>Formular una estrategia dirigida por el RBC en materia de aprendizaje y transferencia de conocimientos para la intervención. Las esferas principales deberían comprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) los enfoques técnicos de las transferencias de base monetaria;</li> <li>b) la selección de los beneficiarios y el establecimiento de prioridades, y</li> <li>c) el fomento de la resiliencia.</li> </ul>	<p>RBC</p> <p>Apoyo de la OSZ y de todas las oficinas en los países y la oficina subregional</p>	<p>Para finales de 2018</p>	
<p><b>6. Definir qué se considera una intervención exitosa: formular una definición clara</b></p> <p>A fin de plantear mejor la dimensión regional de la intervención en el contexto de los planes estratégicos para los países (PEP), se recomienda utilizar como base la iniciativa Visión 2020 y los objetivos de cada PEP para formular una declaración estratégica general que responda a la pregunta "¿hacia dónde vamos a partir de aquí?". La declaración debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) establecer con claridad la visión del PMA con respecto al éxito de la intervención a nivel regional;</li> <li>b) situar a los beneficiarios en el centro de la intervención, tomando en cuenta las distintas situaciones, necesidades y prioridades;</li> <li>c) incluir (aparte de los objetivos concretos de los PEP a nivel operacional) las intenciones estratégicas de la intervención a nivel regional, como la gestión de los repatriados; el apoyo al fortalecimiento de los sistemas nacionales de protección y redes de seguridad sociales; las asociaciones y las medidas de coordinación previstas para el futuro; las intenciones con respecto a los programas de fomento de la resiliencia en gran escala; los mecanismos de coordinación interna previstos, y la función prevista de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la igualdad de género y la protección;</li> <li>d) plantear los posibles escenarios y determinar las opciones para la intervención;</li> <li>e) vincularse a una planificación realista de los recursos y los planes de contingencia asociados en materia de financiación, y</li> <li>f) ir acompañada de un plan de promoción para los donantes, centrado en los costos que conlleva ajustar la intervención para pasar de gran escala a mayor profundidad, incluido el costo vinculado a las actividades de fomento de la resiliencia y la integración de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, las cuestiones de género y la protección.</li> </ul>	<p>RBC con contribuciones de las oficinas en los países y la oficina subregional; apoyo de la OSE y la OSZ, con inclusión del Servicio de Programas de Implementación Directa y dependencias tales como la Dependencia de Creación de Activos y Medios de Subsistencia, la OSZPH, la Dependencia de Redes de Seguridad y Protección Social y el Servicio de Alimentación Escolar</p>	<p>Para finales del primer trimestre de 2019</p>	

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

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
GEN	Oficina de Género
HRM	Dirección de Recursos Humanos
OEM	operación de emergencia
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
OSE	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
OSZPH	Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición
PEP	plan estratégico para el país
RBC	Despacho Regional de El Cairo