



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

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 10-14 de junio de 2019

---

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| Distribución: general     | Tema 7 del programa     |
| Fecha: 14 de mayo de 2019 | WFP/EB.A/2019/7-C/Add.1 |
| 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>).

---

## **Respuesta de la dirección a las recomendaciones derivadas del informe de síntesis sobre las evaluaciones de carteras de proyectos del PMA en países de África (2016-2018)**

### **Antecedentes**

1. En el presente documento se expone la respuesta de la dirección a las recomendaciones derivadas del informe de síntesis sobre las evaluaciones de carteras de proyectos del PMA en países de África correspondientes al período comprendido entre 2016 y 2018.
2. En el informe se presentan las conclusiones de ocho evaluaciones de carteras de proyectos en los países, realizadas en las subregiones del Sahel y del Cuerno de África entre 2016 y 2018.
3. Se incluyen en él seis recomendaciones, que tienen por objeto orientar la planificación estratégica del PMA en África y fomentar mejores formas de trabajar en el Programa.
4. En las evaluaciones se comprobó que las actividades del PMA abarcaban la transición de la asistencia humanitaria al desarrollo. Los objetivos de ejecución se lograron en gran medida, aunque la mayoría de las mejoras se hicieron en las intervenciones de emergencia y no en las de desarrollo. En muchos ámbitos, se mejoró el desempeño mediante la adopción de un enfoque ágil, con una gran tolerancia al riesgo y orientado a la innovación. En entornos operativos complejos, se prestó asistencia de conformidad con los principios humanitarios internacionales; los países respetan al PMA, al que consideran neutral e imparcial, a pesar de los problemas que surgieron a nivel local. La eficacia de la labor de promoción ayudó a garantizar el acceso humanitario en zonas con problemas de seguridad.
5. En la síntesis de las evaluaciones se llegó a la conclusión de que el PMA se enfrentó a opciones difíciles en entornos inestables, en particular al equilibrar las actividades que salvan vidas con las necesidades de desarrollo. La experiencia adquirida de la síntesis

---

### **Coordinadores del documento:**

Sra. J. Luma  
Directora  
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto  
Tel.: 066513-2923

Sr. R. Saravanamuttu  
Oficial Superior de Políticas relativas a los Programas  
Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones  
Tel.: 066513-2649

indica que la planificación y preparación flexibles, la justificación clara de las decisiones y el aumento de la financiación plurianual ayudarán a que el PMA establezca vínculos estratégicos y operacionales en el triple nexo de la acción humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz y a que aumente su participación en las actividades de prevención y preparación en el futuro.

6. La dirección agradece los resultados, conclusiones, enseñanzas y recomendaciones que figuran en el informe, que tienen por objeto apoyar e informar al PMA en su transición estratégica orientada al proceso relativo a los planes estratégicos para los países (PEP).
7. En el cuadro siguiente se establecen las actividades previstas y los plazos para la aplicación de las recomendaciones de la síntesis de las evaluaciones.

| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Recomendaciones</b>   | <b>Dependencia responsable</b>   | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>   | <b>Plazo de aplicación</b>                                      |
| <p><b>Recomendación 1:</b><br/> <b>Mejorar la disponibilidad y utilización de orientaciones en apoyo del diseño de los PEP</b></p> <p>i) proporcionar orientaciones claras y específicas (en particular en el marco de las orientaciones sobre los PEP y los exámenes estratégicos nacionales de la iniciativa Hambre Cero) para velar por que los PEP comprendan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la utilización de planteamientos en los que se tomen en cuenta los conflictos (comprendidos el análisis de los conflictos y la fragilidad y, cuando proceda, los principios consistentes en evitar causar daño y fomentar la consolidación de la paz);</li> <li>➤ el apoyo a la innovación (entre otras cosas, reforzando la base de datos empíricos; experimentando y ensayando enfoques; haciendo el seguimiento de los resultados e informando sobre ellos);</li> </ul> | <p>Dirección de Políticas y Programas (OSZ), Dirección de Preparación y de Apoyo a las Intervenciones de Emergencia y Dirección de Gestión Global de Riesgos</p> | <p>Recomendación aceptada.</p> <p>i) La dirección está de acuerdo en que es necesario proporcionar orientación adicional sobre el análisis de los conflictos y la sensibilidad al conflicto a fin de apoyar el diseño de los PEP y el proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando proceda, en los documentos de los PEP se señalarán las preocupaciones relativas a los conflictos, las medidas para mitigarlas y las contribuciones previstas a la paz. Para facilitar esta tarea, en las orientaciones del PMA para la elaboración de programas se incluirá un módulo específico sobre análisis de conflictos y enfoques que tengan en cuenta los conflictos. El PMA colaborará con el Instituto Internacional de Estocolmo para la Investigación de la Paz (SIPRI) en el perfeccionamiento de las instrucciones para la elaboración de programas en contextos humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz. Los debates en curso sobre el proceso de reforma de las Naciones Unidas y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), así como el análisis de los PEP y de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero, destinado a garantizar una vinculación más estrecha con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) distintos de los ODS 2 y 17, permitirán generar nuevas ideas sobre la sensibilidad a los conflictos. Se está llevando a cabo una revisión interna del proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero y sus vínculos con los análisis comunes de los países realizados para el MANUD.</li> <li>➤ El PMA prestará atención a las innovaciones y realizará esfuerzos concertados para desarrollar una base de datos empíricos que sirva de apoyo a la experimentación y la puesta a prueba de enfoques y al seguimiento de los resultados y la presentación de informes al respecto. Varios PEP se han beneficiado del Acelerador de Innovaciones del PMA, que ha facilitado la inclusión de las innovaciones al principio del proceso de diseño y en la fase de ejecución.</li> </ul> | <p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>Cuarto trimestre de 2019</p> |

| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>   |   |  |                            |
|--|---|--|----------------------------|
| <b>Recomendaciones</b>   | <b>Dependencia responsable</b>  | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>   | <b>Plazo de aplicación</b> |
| <p>➤ la determinación y mitigación de los riesgos en el diseño de los PEP con referencia a todo el espectro de los riesgos políticos, estratégicos y relacionados con los conflictos;</p> <p>ii) en la próxima oportunidad disponible (formulación/examen de mitad de período de los PEP) velar por que estos aspectos se aborden plena y explícitamente.</p>  | Oficinas en los países con el apoyo de los despachos regionales para África Oriental y África Occidental  | <p>➤ El PMA ha incluido una sección sobre gestión de riesgos en la plantilla de los documentos de los PEP, junto con orientaciones sobre las categorías de riesgo indicadas en su política de gestión global de riesgos de 2018. A fin de mitigar aún más los riesgos durante la ejecución de los PEP, la dirección hará hincapié en la importancia de llevar a cabo un análisis exhaustivo del contexto, incluida la consideración de los riesgos estratégicos, políticos y relacionados con los conflictos.</p> <p>ii) Cuando proceda, y con la orientación y el apoyo de los despachos regionales y la Sede, las oficinas en los países aprovecharán la primera oportunidad que se les presente —durante la formulación de los PEP y los exámenes de mitad de período— para abordar las cuestiones señaladas en la recomendación 1.</p>   | Cuarto trimestre de 2019   |
| <p><b>Recomendación 2:</b><br/><b>Fortalecer la base financiera y la base de asociaciones para los aspectos de la iniciativa Hambre Cero relacionados con el desarrollo y la consolidación de la paz</b></p> <p>i) elaborar estrategias regionales de asociación a medio plazo en las que se definan explícitamente la ventaja comparativa del PMA y las contribuciones previstas a los elementos colectivos de la iniciativa Hambre Cero relacionados con el desarrollo y la consolidación de la paz;</p> | Despachos regionales para África Oriental y África Occidental con la participación de las oficinas en los países y el apoyo del Departamento de Asociaciones y Gobernanza | <p>Recomendación aceptada.</p> <p>i) Los despachos regionales elaborarán estrategias de asociación a nivel regional que definan y aprovechen las ventajas comparativas del PMA —incluidas las relativas a la seguridad alimentaria y el análisis de la nutrición, la logística, la agilidad para operar a la escala deseada, los conocimientos sobre el terreno, la innovación y la promoción de las actividades humanitarias— a fin de apoyar las operaciones en la consecución de los objetivos humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz. El PMA está alentando a las oficinas en los países y a los despachos regionales a que formulen planes de acción asociativos que ayuden a las oficinas en los países a colaborar de manera sistemática y estratégica con los asociados, movilizand recursos y orientando sus programas en relación con las estrategias, las políticas y los planes nacionales, y los marcos, las reglas y las normas acordados internacionalmente. Los planes de acción asociativos son documentos detallados en los que se formula una estrategia para fortalecer todos los tipos de asociación e incluyen una estrategia de movilización de fondos.</p> | Primer trimestre de 2021   |



| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>   |  |  |                            |
|--|--|--|----------------------------|
| <b>Recomendaciones</b>   | <b>Dependencia responsable</b>   | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>   | <b>Plazo de aplicación</b> |
| ii) crear o mejorar las competencias necesarias en las situaciones de fragilidad y crisis prolongada, comprendidas competencias pertinentes para los enfoques que tomen en cuenta los conflictos, la consolidación de la paz, la conciencia política, la innovación, el género, la protección, los principios humanitarios internacionales y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas;  |  | ii) El PMA seguirá desarrollando las competencias del personal necesarias para trabajar en contextos frágiles y crisis prolongadas, mediante la capacitación, la formación y el asesoramiento de los miembros del personal que acaban de ser asignados a esas situaciones. Las listas de personal, como las reservas futuras de especialistas internacionales y los perfiles de puestos, también se gestionarán de manera que se mejore el acceso al personal con las competencias y experiencia necesarias, en particular en cuestiones de género y protección y en la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Cuando sea necesario, las responsabilidades en estas esferas se explicarán más en las descripciones de los puestos.  |                            |
| iii) crear o mejorar las capacidades del personal para participar en un diálogo sobre políticas con las autoridades nacionales y locales en las principales esferas, entre otras cosas en relación con la elaboración de marcos de política y estratégicos, cuando estos no existen o son frágiles.  |  | iii) El PMA seguirá desarrollando las capacidades del personal para que pueda participar en el diálogo sobre políticas con las autoridades nacionales y locales. Entre las iniciativas para desarrollar las capacidades internas cabe destacar las actividades de capacitación que ayuden a adquirir las competencias necesarias para implementar las iniciativas relacionadas con el marco de los PEP, la Agenda 2030 y la reforma de las Naciones Unidas.  |                            |
| <p><b>Recomendación 4:</b><br/> <b>Elaborar planes operacionales regionales que den cabida a las medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz necesarias para reducir la inseguridad alimentaria y nutricional, adoptando una perspectiva que transforme las relaciones de género</b></p> <p>i) en el marco de la oportunidad de planificación plurianual que representen los PEP, y sobre la base de una cartografía de las causas profundas y de las capacidades nacionales, determinar las medidas regionales a medio plazo en favor del desarrollo y la consolidación de</p> | Despachos regionales para África Oriental y África Occidental con la participación de las oficinas en los países y el apoyo de la OSZ y la Oficina de Género (GEN) | <p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>i) Recomendación parcialmente aceptada. El actual plan estratégico del PMA y la hoja de ruta integrada se centran principalmente en los PEP. Cuando proceda, los despachos regionales del PMA estudiarán la posibilidad de elaborar planes operacionales regionales que reflejen las prioridades regionales en materia de desarrollo y consolidación de la paz. Sin embargo, puede que las condiciones de algunos países y subregiones obliguen a elaborar los planes operacionales a nivel nacional en vez de a nivel regional. También se seguirán teniendo en cuenta las preocupaciones regionales más amplias en la planificación estratégica y el establecimiento de prioridades operacionales a nivel de los países para las actividades de desarrollo y de consolidación de la paz. Los exámenes de mitad de período y los PEP se diseñarán de manera que refuercen la base de datos empíricos para el diseño y la ejecución de los programas, prestando atención a los sistemas, las causas profundas y los niveles de capacidad.</p> | Cuarto trimestre de 2019   |

| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>  |                                |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|
| <b>Recomendaciones</b>  | <b>Dependencia responsable</b> | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>  | <b>Plazo de aplicación</b>  |
| la paz necesarias para prevenir y reducir la inseguridad alimentaria y nutricional, prestando especial atención, donde sea posible, a fortalecer los sistemas;  |                                |   |   |
| <p>ii) velar por un planteamiento que transforme las relaciones de género con el fin de alcanzar los efectos estratégicos previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ utilizando las herramientas disponibles para adoptar planteamientos que transformen las relaciones de género en la programación de medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz y, a continuación, en la fase de ejecución;</li> <li>➤ incorporando una perspectiva de género en los planes de trabajo anuales de las oficinas en los países, y</li> <li>➤ haciendo un seguimiento de los avances que incorpore una perspectiva de género en esta tarea.</li> </ul> |                                | <p>ii) Recomendación aceptada. Con el apoyo de la OSZ y la Oficina de Género, los despachos regionales seguirán prestando apoyo a las oficinas en los países en el marco de sus actividades de incorporación de la perspectiva de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recomendación aceptada. El PMA reforzará y aplicará instrumentos y procesos que fomenten enfoques en materia de seguridad alimentaria y nutrición que transformen las relaciones de género, como la Caja de herramientas de género y el programa de transformación de las relaciones de género. El PMA también mejorará los análisis de género y edad y su utilización, así como la formulación y aplicación de estrategias de igualdad de género específicas para cada contexto, que contarán con la asistencia de especialistas en la materia, cuando sea necesario.</li> <li>➤ Recomendación aceptada. El PMA pondrá en práctica los resultados relacionados con las cuestiones de género incluidos en los PEP, mediante los planes de trabajo anuales de las oficinas en los países. Esto implicará la elaboración de actividades específicas para lograr productos y resultados que fomenten la igualdad de género y para que su aplicación cuente con los recursos humanos y financieros adecuados.</li> <li>➤ Recomendación aceptada. El PMA reconoce la importancia de hacer un seguimiento de los avances mediante un seguimiento que incorpore la perspectiva de género. Todas las oficinas del PMA en los países que tienen PEP se han comprometido a llevar a cabo un seguimiento de ese tipo y disponen de instrumentos para hacerlo. A partir de 2019, la Oficina de Género trabajará con la Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación y los despachos regionales en la realización experimental de actividades de seguimiento que incorporen la perspectiva de género.</li> </ul> | <p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>Cuarto trimestre de 2019</p> |

| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Recomendaciones</b>   | <b>Dependencia responsable</b>  | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>  | <b>Plazo de aplicación</b>  |
| <p><b>Recomendación 5:</b><br/> <b>Sistematizar la adhesión a los principios humanitarios internacionales en el plano local, particularmente en las situaciones de emergencia complejas y en las crisis prolongadas</b></p> <p>i) fortalecer las competencias del personal relacionadas con los principios humanitarios y el acceso de la asistencia humanitaria, particularmente en situaciones de emergencia complejas, entre otras cosas elaborando módulos de capacitación adaptados;</p> <p>ii) garantizar que los principios humanitarios se integren en la colaboración con los asociados cooperantes y los asociados comerciales, entre otras cosas en los procesos de selección, los acuerdos de asociación sobre el terreno, las evaluaciones, la planificación y la comunicación;</p> <p>iii) hacer que las oficinas en los países informen sobre la aplicación de estas recomendaciones a los despachos regionales correspondientes.</p> | <p>Oficinas en los países con el apoyo de los despachos regionales para África Oriental y África Occidental, la Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición (OSZPH), la Dependencia de Asociaciones con las ONG y la Dirección de la Cadena de Suministro</p> | <p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>i) Recomendación aceptada. Con el apoyo de la OSZPH, los despachos regionales seguirán fortaleciendo las competencias en materia de principios humanitarios del personal del PMA y sus asociados, en particular mediante la capacitación oficial y el uso de conocimientos especializados proporcionados por los asociados. El Centro de Competencias sobre Negociación Humanitaria está impartiendo capacitación al personal, junto con una participación adaptada a nivel nacional. A finales de 2019 también se elaborará un plan para reforzar la capacidad en principios humanitarios y acceso, como parte del enfoque institucional del PMA para mejorar el acceso de la asistencia humanitaria.</p> <p>ii) Recomendación aceptada. Se adoptarán medidas para mejorar la integración de los principios humanitarios en la colaboración del PMA con los asociados cooperantes y comerciales, entre otras cosas en los procesos de selección, los acuerdos de asociación sobre el terreno y los procesos de diligencia debida para los contratistas.</p> <p>iii) Recomendación parcialmente aceptada. La aplicación de las recomendaciones de las oficinas en los países se evaluará y examinará periódicamente como parte del apoyo constante a la garantía de calidad que prestan los despachos regionales y las dependencias de la Sede, en lugar de hacerlo mediante la presentación continua de informes, lo que supondría una pesada carga administrativa adicional para las oficinas en los países y los despachos regionales. Sin embargo, las cuestiones que requieran medidas de seguimiento más específicas se comunicarán al despacho regional y a las dependencias de la Sede correspondientes.</p> | <p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>Cuarto trimestre de 2019</p> |



| <b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS DEL PMA EN PAÍSES DE ÁFRICA (2016-2018)</b>  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Recomendaciones</b>  | <b>Dependencia responsable</b>  | <b>Respuesta de la dirección y medidas adoptadas o por adoptar</b>  | <b>Plazo de aplicación</b>  |
| <p><b>Recomendación 6:</b><br/> <b>Mejorar la adhesión a los compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</b></p> <p>i) garantizar la difusión de las herramientas y las orientaciones del PMA sobre la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en todas las oficinas en los países;</p> <p>ii) aplicar sistemáticamente mecanismos de transmisión de opiniones y reclamaciones, que permitan en particular establecer una comunicación en ambos sentidos con los diversos grupos de beneficiarios, para garantizar que se entiendan sus intereses y que reciban información sobre la ayuda a que tienen derecho;</p> <p>iii) definir y comunicar claramente las normas en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas que se espera apliquen los asociados cooperantes y reflejarlas en los acuerdos de asociación sobre el terreno.</p> | <p>Oficinas en los países con el apoyo de los despachos regionales para África Oriental y África Occidental y de la OSZPH</p> | <p>Recomendación aceptada.</p> <p>i) Con el apoyo de la OSZPH, los despachos regionales seguirán apoyando a las oficinas en los países en el cumplimiento de los compromisos institucionales de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, en particular mediante la elaboración, la actualización y la difusión de instrumentos y orientaciones destinados a reforzar las consultas y las comunicaciones en ambos sentidos, entre otros objetivos.</p> <p>ii) Con el apoyo de la OSZPH, los despachos regionales seguirán prestando asistencia a las oficinas en los países en la aplicación de los mecanismos de transmisión de opiniones y reclamaciones, en particular mejorando la cobertura y la capacidad de adaptación de estos mecanismos y garantizando la presentación de informes sobre las principales cuestiones. Entre las comunicaciones que se realicen en ambos sentidos a través de estos sistemas cabe destacar las encaminadas a mejorar la comprensión de los intereses y las necesidades de información de los diferentes grupos de beneficiarios. La aplicación más coherente y normalizada de mecanismos de transmisión de opiniones y reclamaciones se basará en consultas con diferentes grupos de beneficiarios y ayudará a facilitar una comunicación bidireccional más sólida con las personas afectadas.</p> <p>iii) Con el apoyo de la OSZPH y de la Dependencia de Asociaciones con las ONG, los despachos regionales prestarán apoyo a las oficinas en los países para que las normas y expectativas del PMA relativas a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se comuniquen a los asociados cooperantes y se reflejen en los acuerdos de asociación sobre el terreno y, cuando sea necesario, para fortalecer la capacidad de los asociados cooperantes de adherirse a dichas normas.</p> | <p>Primer trimestre de 2020</p> <p>Primer trimestre de 2020</p> <p>Primer trimestre de 2020</p> |