



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 27 de febrero-2 de marzo de 2023

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 17 de enero de 2023

WFP/EB.1/2023/5-C

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 de síntesis de los datos empíricos y las lecciones relativos a la medición y el seguimiento de las realizaciones del PMA derivados de evaluaciones centralizadas y descentralizadas (2018-2021)

Resumen

La presente síntesis de los datos empíricos y las lecciones derivados de las evaluaciones sobre la medición y el seguimiento de las realizaciones del PMA entre 2018 y 2021 se realizó en 2022 para que pudiera presentarse a la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2023, en febrero. Su finalidad es contribuir a la base de datos empíricos del PMA a escala mundial y regional y apoyar las decisiones clave que este adopte a corto y medio plazo en la esfera de la medición y el seguimiento de las realizaciones. Entre los usuarios previstos figuran principalmente la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales y la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento del PMA.

El equipo encargado de la síntesis examinó los informes de 53 evaluaciones centralizadas y descentralizadas realizadas en el período comprendido entre 2018 y 2021 para valorar en qué medida el marco normativo del PMA para el seguimiento, y todos los elementos que lo componen, permitieron medir eficazmente los logros a nivel de los países y presentar informes sobre las realizaciones institucionales. En la síntesis también se analiza en qué medida los sistemas de seguimiento del PMA generaron información creíble que se haya utilizado posteriormente, los fines de esa utilización y si las prioridades transversales se tienen en cuenta en las prácticas de seguimiento y de qué manera.

En líneas generales, se desprende de esta síntesis que el marco normativo del PMA para el seguimiento sigue ofreciendo la estructura necesaria para apoyar una gestión y un seguimiento eficaces de las realizaciones, pero no se alienta al Programa a captar toda la amplitud de sus logros

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones 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
Correo electrónico: andrea.cook@wfp.org

Sra. A.-C. Luzot
Directora Adjunta de Evaluación
Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

ni a rastrearlos a lo largo del tiempo. Aunque en las evaluaciones se manifestaron preocupaciones con respecto a la capacidad del PMA para seguir los progresos realizados en el transcurso del tiempo debido a los cambios experimentados por el marco normativo, esos cambios parecen inevitables a corto plazo, a pesar de que el Programa va avanzando hacia el establecimiento de un marco de seguimiento más apto para el largo plazo.

En la síntesis también se señala que, aunque los efectos previstos en la estrategia institucional en materia de seguimiento siguen siendo pertinentes, existen oportunidades para mejorar la dotación de recursos de la función de seguimiento y hacer un mayor uso de los datos obtenidos a través del seguimiento para aprender y adaptar los programas, además de para presentar informes.

Entre los hallazgos de la síntesis figuran las claras oportunidades de mejorar el uso de los datos para el aprendizaje y el ajuste de los programas y la capacidad de reflejar los logros obtenidos por medio de una mayor credibilidad de los datos. Las actividades de seguimiento del fortalecimiento de las capacidades nacionales y el fomento de la resiliencia, que eran relativamente nuevas para el PMA durante el período abarcado por las evaluaciones recogidas en la síntesis, se perfilaron como esferas de actividad específicas que deben desarrollarse aún más para reflejar plenamente los logros del PMA y hacer su seguimiento.

Las evaluaciones examinadas también demostraron claramente el deseo y la necesidad, tanto a nivel nacional como institucional, de ampliar la recopilación, el análisis y la notificación de datos cualitativos, sobre todo en relación con las cuestiones transversales, a fin de favorecer el aprendizaje y la adaptación, con la idea de que centrarse simplemente en el recuento de los beneficiarios permite “alcanzar la meta en términos cuantitativos”, pero hace “perder de vista el propósito principal”.

Para concluir, en la síntesis se reconoce que el PMA trabaja constantemente para mejorar sus sistemas de gestión y seguimiento de las realizaciones y que se han adoptado y se están aplicando medidas para subsanar muchas de las deficiencias señaladas en las evaluaciones examinadas.

Teniendo en cuenta los últimos avances, en la síntesis se formulan cuatro recomendaciones, centradas en el fortalecimiento de la dotación de recursos y del uso de la función de seguimiento como componente integral del ciclo de los programas en apoyo de los objetivos de aprendizaje, en el mayor recurso a la recopilación, el análisis y la notificación de datos cualitativos, y en la prestación de un mayor apoyo a la mejora de los sistemas de seguimiento de las oficinas en los países.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe de síntesis de los datos empíricos y las lecciones relativos a la medición y el seguimiento de las realizaciones del PMA derivados de evaluaciones centralizadas y descentralizadas (2018-2021)” (WFP/EB.1/2023/5-C) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2023/5-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

1.1 Características de la síntesis

1. La síntesis de los datos empíricos y las lecciones derivadas de las evaluaciones sobre la medición y el seguimiento de las realizaciones del PMA entre 2018 y 2021 se incluyó en el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA para 2021-2023 y fue realizada por un equipo externo que trabajó entre noviembre de 2021 y octubre de 2022; se prevé presentarla a la Junta Ejecutiva para que la examine en su primer período de sesiones ordinario de 2023, en febrero.
2. Hacer una síntesis de evaluaciones implica combinar e integrar los hallazgos derivados de evaluaciones sometidas a un control de calidad con el fin de obtener conocimientos de nivel superior o más completos y fundamentar las decisiones sobre políticas y estrategias. La finalidad de la presente síntesis es contribuir a la base de datos empíricos mundial y regional del PMA y apoyar las decisiones clave que este tendrá que tomar a nivel institucional a corto y medio plazo. Los objetivos específicos son:
 - determinar cuáles son los hallazgos recurrentes y estimular el debate sobre la medición y el seguimiento de las realizaciones con miras a extraer lecciones sobre los logros alcanzados por el PMA y contribuir a la adopción de decisiones estratégicas y operacionales basadas en datos empíricos, y
 - aportar datos empíricos y reflexiones sobre la credibilidad, la pertinencia y el uso de los datos y los sistemas de seguimiento para contribuir a la introducción de mejoras técnicas y normativas.
3. A los efectos de esta síntesis, el término “sistema” se entiende en el sentido amplio de todo el “ecosistema” que rodea el seguimiento tanto a nivel institucional como nacional. También el término “información” se interpreta en sentido amplio, ya que los informes de evaluación a menudo se refieren indistintamente a “datos”, “información” y “datos empíricos”. “Credibilidad” se aplica a los datos derivados del seguimiento que se consideraron de alta calidad, fiables o coherentes en los informes de evaluación examinados.
4. Esta síntesis se dirige principalmente a la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP) y la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM) del PMA, pero está destinada asimismo a los responsables de los programas y las políticas, así como a los despachos regionales y las oficinas en los países.
5. Al realizar la síntesis se formularon siete preguntas con las que se indaga en qué medida:
 - 1) los indicadores institucionales permitieron medir eficazmente los logros de las intervenciones a nivel nacional;
 - 2) los sistemas de seguimiento del PMA generaron información creíble que se haya utilizado posteriormente;
 - 3) el marco normativo del PMA para el seguimiento permitió rastrear la eficacia de los programas y fundamentar los informes sobre las realizaciones institucionales;
 - 4) los datos empíricos obtenidos en las evaluaciones aportaron lecciones sobre los efectos de la estrategia institucional del PMA en materia de seguimiento;
 - 5) algunos factores concretos favorecieron u obstaculizaron la aplicación de los sistemas de medición y seguimiento de las realizaciones;
 - 6) el sistema de medición de las realizaciones del PMA está armonizado con los sistemas de seguimiento nacionales, y
 - 7) las prioridades transversales se reflejan en las prácticas de seguimiento.

6. El equipo encargado de la síntesis examinó en total 53 evaluaciones centralizadas y descentralizadas llevadas a cabo entre 2018 y 2021. Tras realizar un examen exhaustivo de los documentos y celebrar consultas internas con determinadas partes interesadas, el equipo tomó en consideración algunos de los cambios más recientes o que se están produciendo actualmente en el PMA para ayudar a orientar y encuadrar mejor las conclusiones y recomendaciones.

1.2 Contexto

7. Hay una creciente demanda de generación de datos empíricos en todo el PMA, y las síntesis de evaluaciones forman parte del “conjunto de herramientas” del que dispone el Programa para apoyar la toma de decisiones basada en datos empíricos y responder al creciente interés por análisis sucintos y prácticos y a la creciente demanda que se registra en este sentido.
8. La medición y el seguimiento de las realizaciones se guían por el marco normativo del PMA al respecto, que fue establecido por primera vez en la estrategia institucional del PMA en materia de seguimiento para 2015-2017¹ y se actualizó en virtud de la estrategia para 2018-2021². El marco original constaba de cuatro componentes (figura 1): el Marco de resultados institucionales (MRI)³, las normas de aplicación del MRI⁴, los procedimientos operativos estándar para el seguimiento de los planes estratégicos para los países (PEP)⁵ y los requisitos mínimos de seguimiento⁶. Algunos de esos componentes se han actualizado posteriormente (véase la figura 2) en respuesta a una serie de nuevas cuestiones y exigencias, incluidas las relacionadas con la reestructuración orgánica —como la puesta en marcha en 2016 de la hoja de ruta integrada y la armonización destinada a contribuir a la Agenda 2030 o la creación en 2019 de la RAM, que reúne las funciones de seguimiento sobre el terreno y de análisis y cartografía de vulnerabilidad—, o a la necesidad de actualizar y ampliar (en 2018 y 2022) los indicadores institucionales del PMA para reflejar mejor las nuevas prioridades y esferas de atención.

¹ PMA. 2015. *Corporate Monitoring Strategy 2015-2017*.

² PMA. 2018. *Corporate Monitoring Strategy 2018-2021*.

³ Marco de resultados institucionales para 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

⁴ PMA. 2019. *Logframe Business Rules*.

⁵ PMA. 2017. *Standard Operating Procedures for CSP Monitoring*.

⁶ PMA. 2020. *Minimum Monitoring Requirements*.

Figura 1: Marco normativo del PMA para el seguimiento

Fuente: *Estrategia institucional del PMA en materia de seguimiento para 2018-2021*.

9. En el PMA, la medición y el seguimiento de las realizaciones son funciones dinámicas en las que se busca una optimización continua. Aunque las evaluaciones examinadas en la síntesis se concluyeron entre 2018 y 2021, el contexto institucional y los marcos relacionados con la medición y el seguimiento de las realizaciones han seguido evolucionando. Pese a que evaluar todas las medidas adoptadas y las últimas novedades supera el ámbito de esta síntesis, el equipo encargado de realizarla examinó la documentación más reciente (véase la lista seleccionada en el anexo II) y consultó a las partes interesadas para comprender mejor las circunstancias actuales en las que podrían encuadrarse las recomendaciones del informe de síntesis.

Figura 2: Cronograma de los grandes cambios contextuales relacionados con la medición y el seguimiento de las realizaciones en el PMA



Fuente: equipo encargado de la síntesis de evaluaciones.

1.3 Metodología

10. Los datos primarios utilizados para esta síntesis provienen de los informes relativos a 21 evaluaciones centralizadas⁷ y 32 evaluaciones descentralizadas⁸ publicados entre 2018 y 2021 (véanse el cuadro 1 y el anexo I). También se han tomado en consideración los informes iniciales de algunas evaluaciones de PEP y las correspondientes respuestas de la dirección. Todas las evaluaciones alcanzaron el umbral de calidad del 60 % (satisfactorio) según los criterios del sistema independiente externalizado de verificación de la calidad *a posteriori* de la OEV.

CUADRO 1: MUESTRA FINAL UTILIZADA PARA LA SÍNTESIS, POR TIPO, Y REFERENCIAS EMPLEADAS						
Evaluaciones centralizadas			Evaluaciones descentralizadas			Número total
Evaluaciones de planes estratégicos para los países	Evaluaciones de políticas	Evaluaciones estratégicas	Evaluaciones de actividades	Evaluaciones temáticas	Evaluaciones de modalidades de transferencia	53 (21 evaluaciones centralizadas) (32 evaluaciones descentralizadas)
12	3	6	27	3	2	

11. El equipo encargado de la síntesis empleó un marco analítico y una estructura de codificación para guiar la extracción de los datos utilizando la herramienta de análisis de datos cualitativos MAXQDA para recuperar datos, transcribirlos y visualizarlos. Se llevaron a cabo análisis de documentación, entrevistas y un taller específico con las principales partes interesadas para comentar y validar los nuevos hallazgos y, lo que es más importante, para contextualizar los cambios introducidos después de realizadas las evaluaciones.
12. La labor de síntesis fue muy variable en cuanto a la disponibilidad y el grado de detalle de los datos empíricos relacionados con algunas de las preguntas y los temas tratados en las evaluaciones. Para paliar esta dificultad, se recurrió a análisis de documentación y a entrevistas con informantes clave con el fin de complementar la información extraída de los informes de evaluación. Para garantizar la utilidad de la síntesis, las recomendaciones se basan, además de en los hallazgos derivados de las evaluaciones realizadas en el pasado y en el marco y los sistemas institucionales actuales. En otras palabras, al elaborar las recomendaciones presentadas a raíz de esta síntesis se tuvieron en cuenta las circunstancias vigentes, basándose en el análisis documental de fuentes secundarias y en las aportaciones de las partes interesadas, incluidas las formuladas durante un taller de partes interesadas centrado en el examen de los primeros resultados que se iban desprendiendo de la síntesis.

Hallazgos derivados de la síntesis de evaluaciones

¿Permiten los indicadores institucionales de los efectos y los productos y los indicadores transversales medir eficazmente los logros de las intervenciones a nivel nacional?

13. Los indicadores institucionales de los efectos y los productos permiten al PMA agrupar datos a nivel institucional, que sin embargo, a menudo, no son suficientes para que las oficinas en los países puedan medir e informar eficazmente acerca de todos los aspectos de los logros de las intervenciones realizadas en los países a lo largo del tiempo.
14. Tomando en consideración la muestra de las evaluaciones analizadas, en todas las evaluaciones de políticas y las evaluaciones estratégicas, en el 67 % de las evaluaciones de

⁷ Las evaluaciones centralizadas son encargadas y gestionadas por la OEV y se presentan a la Junta Ejecutiva para su examen. No se incluyen en el presente informe las evaluaciones no concluidas en el momento de elaborarse la síntesis.

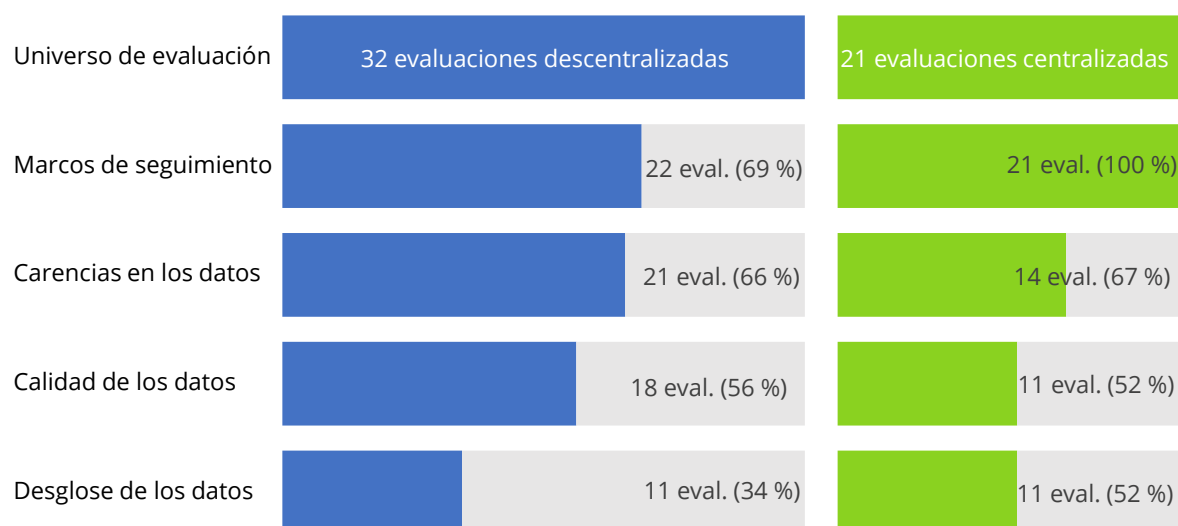
⁸ Las evaluaciones descentralizadas son encargadas y gestionadas por las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede distintas de la OEV. Los informes relativos a evaluaciones de este tipo no se presentan a la Junta.

PEP y en el 9 % de las evaluaciones descentralizadas se constató que los indicadores institucionales no eran eficaces para medir en su totalidad los logros de las intervenciones realizadas a nivel nacional, por tres razones principales —su inadecuación con respecto al contexto concreto, la falta de indicadores institucionales para algunas esferas, y los cambios introducidos en algunos indicadores institucionales, lo que disminuyó su eficacia en la medición de los logros a lo largo del tiempo, tal como se destaca en el 50 % de las evaluaciones de PEP.

¿En qué medida los sistemas de seguimiento del PMA generaron información creíble? ¿Cómo se ha utilizado esa información y quién lo ha hecho?

15. En las evaluaciones se tendía a abordar la credibilidad de los datos de seguimiento solo cuando los equipos de evaluación hallaban deficiencias o problemas, en particular en relación con los marcos de seguimiento, las carencias en los datos, la calidad de estos y su desglose (figura 3).

Figura 3: Desafíos planteados a la credibilidad de los datos de seguimiento



- *Marcos de seguimiento.* En el 69 % de las evaluaciones descentralizadas y en todas las centralizadas se manifestaron preocupaciones sobre algunos aspectos del marco de seguimiento que influyeron en la credibilidad de los datos generados; en el 42 % de las evaluaciones se constataron deficiencias en cuanto al establecimiento de las metas, la solidez de los supuestos y la definición de los indicadores.

Se observó otro problema que impedía vincular los logros con las actividades, es decir, la agrupación de las actividades a nivel de los efectos, de tal manera que los equipos de evaluación no estaban en condiciones de determinar qué aportaba cada una de las actividades a los efectos. En la evaluación del PEP para Indonesia de 2020 se señala que la envergadura de los programas del PMA en el país es bastante reducida en comparación con el tamaño del país y las capacidades del Gobierno y que, en este sentido, las contribuciones del PMA son acordes con los cambios observados, pero que hay muchos otros actores y fuerzas que contribuyen a la evolución del contexto⁹.

- *Carencias en los datos.* En más del 60 % de las evaluaciones se señalaron deficiencias en la recopilación de datos o su notificación, por ejemplo, el carácter irregular, poco frecuente o discontinuo de la recopilación de datos de seguimiento, también a causa de limitaciones de financiación y acceso.

⁹ PMA. 2020. *Evaluation of Indonesia WFP Country Strategic Plan (2017-2020)*.

- *Calidad de los datos.* En más del 50 % de las evaluaciones se destacaron las preocupaciones relativas a la calidad de los datos de seguimiento. Algunos ejemplos son el tamaño insuficiente de las muestras para establecer los valores de referencia, el doble recuento de los beneficiarios, el uso de un solo indicador para hacer mediciones relativas a los hogares y las comunidades, la falta de coherencia en la presentación de los datos entre actividades o países y las discrepancias entre los datos recogidos en los informes de actividades y seguimiento, el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) y otros sistemas de seguimiento y evaluación.
 - *Desglose de los datos.* En más del 30 % de las evaluaciones descentralizadas y en la mitad de las centralizadas se señaló que los datos no estaban suficientemente desglosados por sexo, estatuto o condición (por ejemplo, refugiado o nacional del país de acogida), condición de discapacidad o edad, tal como se analiza más adelante en los párrafos 27 a 30.
16. En más del 90 % del conjunto de las evaluaciones se recomendó mejorar los sistemas o las prácticas de seguimiento, centrando la atención, sobre todo, en mejorar los marcos al respecto, subsanar las carencias en los datos y abordar cuestiones de calidad, desglose y utilización de estos últimos. En general, con respecto a los sistemas de seguimiento, las evaluaciones examinadas tendían a dedicar más atención a detectar las deficiencias y los ámbitos en los que cabía mejorar y a determinar las razones de esas deficiencias que a documentar las buenas prácticas. No obstante, sí se encontraron algunos ejemplos positivos.
- Evaluación descentralizada relativa a Türkiye de 2018¹⁰: los mecanismos de seguimiento funcionaron con eficacia, lo que ayudó al equipo de programas a extraer lecciones y ajustar las intervenciones. La evaluación atribuyó el éxito del sistema de seguimiento al establecimiento de un plan de seguimiento y evaluación y a la presencia de procedimientos operativos estándar pormenorizados.
 - Evaluación descentralizada relativa a Burkina Faso de 2020¹¹: la evaluación observó una mejora en la calidad de los datos desglosados por sexo.
 - Evaluación descentralizada relativa a Libia de 2021¹²: en la evaluación se constató que la recopilación y el análisis de datos habían mejorado. Según se recoge en el informe, el PMA actúa con agilidad frente a la retroalimentación recibida del seguimiento de terceros sobre los asociados y aborda las deficiencias de manera oportuna. Por lo tanto, el sistema de seguimiento y presentación de informes es adecuado para conocer y responder a los desafíos operacionales y garantizar que se tomen medidas adecuadas a su debido tiempo.
17. En cuanto a la utilización de los datos, las evaluaciones proporcionaron ejemplos relacionados con los objetivos de rendición de cuentas, aprendizaje y mejora. Los datos de seguimiento utilizados para la presentación de informes dentro del PMA y a los donantes cumplieron el objetivo de rendición de cuentas, mientras que —en menor medida— su uso por la dirección para orientar el ajuste de las actividades en curso, diseñar otras actividades e intercambiar enseñanzas sirvió a un objetivo de aprendizaje.
18. En más del 50 % de las evaluaciones se documentó el uso de los datos de seguimiento para la presentación de informes internos y externos. Sin embargo, en solo el 32 % se documentó un uso de aprendizaje. Esta observación coincide con los resultados de la auditoría interna

¹⁰ PMA. 2018. *Evaluation of the DG ECHO funded Emergency Social Safety Net (ESSN) in Turkey November 2016-February 2018.*

¹¹ PMA. 2020. *Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2016-2018).*

¹² PMA. 2021. *General Food Assistance and School Feeding Programmes, Libya 2017-2019.*

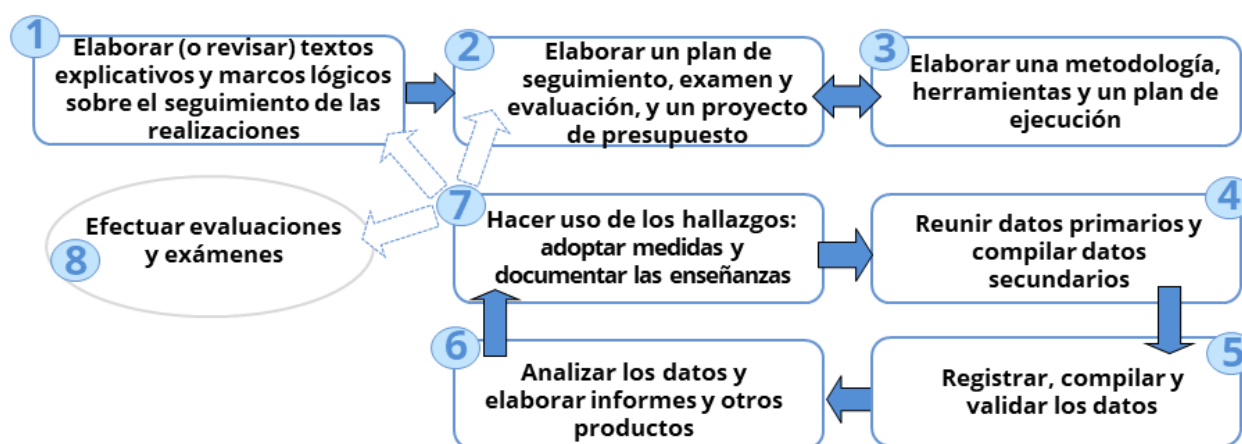
sobre el seguimiento en el PMA (2018)¹³, en la que se constató que el seguimiento que se hacía de los indicadores obedecía más al cumplimiento de las obligaciones de presentación de informes que a fines de aprendizaje.

19. Las evaluaciones pusieron de relieve la necesidad de ampliar la recopilación, el análisis y la notificación de datos cualitativos, con el fin de contextualizar los logros del PMA y apoyar su capacidad para aprender y adaptarse utilizando la información derivada del seguimiento.
20. En más del 40% de las evaluaciones se señaló la necesidad de emprender nuevas actividades de recopilación y notificación de datos cualitativos o de ampliar las existentes para contextualizar mejor los logros del PMA. Solo en el 15 % de las evaluaciones se mencionó que se estuvieran recopilando datos cualitativos. En la evaluación estratégica del empleo de tecnologías realizada en 2021 se advirtió contra la excesiva dependencia de los métodos cuantitativos y a distancia, que no pueden reemplazar la riqueza que aportan la información cualitativa y la retroalimentación recopilada en contacto directo con las persona¹⁴.

¿En qué medida el marco normativo del PMA permitió a este rastrear la eficacia de los programas y fundamentar los informes sobre las realizaciones institucionales?

21. Aunque en algunas evaluaciones de la muestra se hizo referencia al MRI (tal como se examina en el párrafo 8), no se trató directamente ningún otro componente del marco normativo del PMA. Sin embargo, se facilitaron algunos datos empíricos relacionados con las ocho etapas de los procedimientos operativos estándar para el seguimiento de los PEP (figura 4).

Figura 4: Las ocho etapas estándar del ciclo de seguimiento de los PEP



Fuente: Procedimientos operativos estándar de 2017 para el seguimiento de los PEP.

22. En general, en las evaluaciones se observó que los sistemas de seguimiento funcionaban bien cuando se seguían los procedimientos operativos estándar. Cabe destacar algunos aspectos:
 - En más del 75 % de las evaluaciones de PEP examinadas se mencionó la existencia de un marco lógico u otro marco de seguimiento para el PEP en cuestión. En los casos en que el marco lógico se consideró de buena calidad, los sistemas de seguimiento por lo general funcionaron bien. Por el contrario, cuando el marco lógico se consideró deficiente, los sistemas de seguimiento no funcionaron bien.

¹³ PMA. 2018. *Internal Audit of Monitoring in WFP – Office of the Inspector General, Internal Audit Report AR/18/11.*

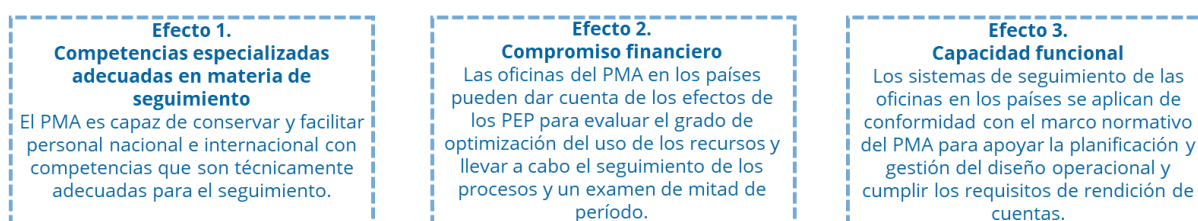
¹⁴ PMA. 2022. *Strategic Evaluation of WFP's Use of Technology in Constrained Environments.*

- En menos de la mitad de las evaluaciones se mencionaron por lo menos algunos componentes de un plan de seguimiento, examen y evaluación, y en los informes de evaluación rara vez se incluyeron pormenores. Igualmente, fueron pocas las ocasiones en las que se analizaron los recursos financieros y la presupuestación para el seguimiento, y en ningún caso se abordó directamente la cuestión de los presupuestos de seguimiento y evaluación.
- En unas dos terceras partes de las evaluaciones se mencionó la recopilación de datos de seguimiento.
- En aproximadamente la mitad de las evaluaciones se hizo referencia al análisis y la notificación de los datos de seguimiento y en casi todas se abordó de alguna manera su utilización.

¿En qué medida los datos empíricos obtenidos en las evaluaciones aportan información sobre los tres efectos previstos en la estrategia institucional del PMA en materia de seguimiento?

23. Aunque en ninguna evaluación se hizo referencia directa a la estrategia institucional en materia de seguimiento, en más de la mitad de las evaluaciones de la muestra se documentaron elementos relacionados con los tres efectos previstos en la estrategia (figura 5). Pueden destacarse los siguientes aspectos:

Figura 5: Efectos previstos en la estrategia institucional en materia de seguimiento



Fuente: Estrategia institucional del PMA en materia de seguimiento para 2018-2021.

- *Dotación de personal y capacidades en materia de seguimiento.* En el 30 % de las evaluaciones se observaron deficiencias en los niveles de dotación de personal y las capacidades, y solo en el 6 % el personal asignado a la función de seguimiento se consideró suficiente. En las evaluaciones también se señalaron preocupaciones relacionadas con el número excesivo y la diversidad de las responsabilidades asignadas al personal encargado del seguimiento. Entre los ejemplos positivos a este respecto figuran los indicados por la evaluación descentralizada de Libia de 2021, en la que se consideró que los niveles de personal eran adecuados, y la evaluación descentralizada de Türkiye de 2018, en la que se señaló que, tras los retrasos iniciales en la obtención de personal, la función de seguimiento y evaluación había acabado estando “fuertemente dotada de personal” en la oficina en el país y las oficinas locales. Por el contrario, en la evaluación del PEP para el Camerún de 2020¹⁵ se señaló que la falta de personal en el equipo de seguimiento y evaluación, a pesar de los esfuerzos de contratación, influía negativamente en la capacidad de hacer el seguimiento de la ejecución del PEP, mientras que en la evaluación descentralizada realizada en Sri Lanka en 2021¹⁶ se citaron como problemáticos el escaso traspaso de responsabilidades, los bajos niveles de experiencia y la falta de capacitación entre los oficiales de seguimiento y evaluación.

¹⁵ PMA. 2020. *Evaluation of Cameroon WFP Country Strategic Plan 2018-2020*.

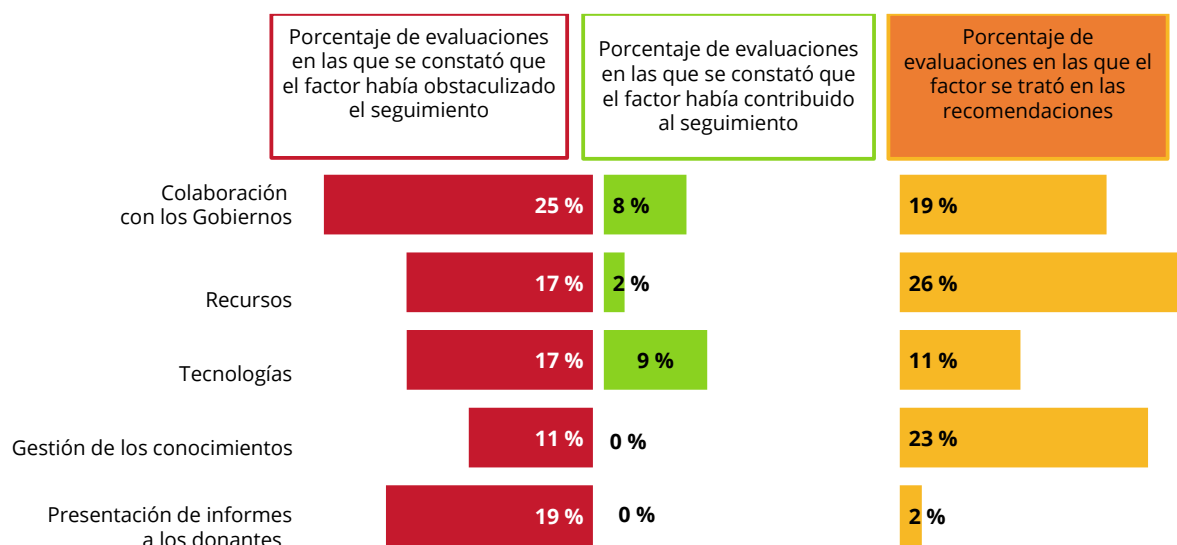
¹⁶ PMA. 2021. *Addressing Climate Change Impacts on Marginalized Agricultural Communities Living in the Mahaweli River Basin of Sri Lanka (2013-2020)*.

- Con respecto a las *obligaciones del personal*, en las evaluaciones se citaron la fragmentación y la sobrecarga de trabajo; en la evaluación descentralizada de Filipinas de 2018¹⁷ se señaló la evolución del papel de los asistentes de seguimiento hacia tareas de tipo más administrativo y menos práctico, y en la evaluación descentralizada de Argelia de 2018¹⁸ se destacó que el personal de seguimiento estaba demasiado repartido y se le pedía que cubriera más de un puesto a la vez.
- *Compromiso financiero*. En las evaluaciones rara vez se trataron las necesidades financieras inherentes al seguimiento. Cuando se hizo referencia a ellas, se señaló que la falta de financiación representaba un obstáculo. Solo en una evaluación (la evaluación descentralizada de Burundi de 2020¹⁹) se señaló que la financiación era suficiente. Los informantes clave consultados para la presente síntesis se hicieron eco de la preocupación recogida en la auditoría interna de 2018 sobre el seguimiento en el PMA, según la cual los recursos para el seguimiento no recibían prioridad y, cuando no se reservaban claramente para el seguimiento, se asignaban por lo general a los programas.

¿Qué factores contribuyeron a la aplicación de los sistemas de medición y seguimiento de las realizaciones o la obstaculizaron? ¿Hay esferas de actividad y contextos concretos en los que el enfoque y los sistemas del PMA han funcionado mejor, y por qué?

24. En las evaluaciones se destacaron cinco factores (figura 6) capaces de favorecer u obstaculizar la medición y el seguimiento de las realizaciones: colaboración con los Gobiernos, empleo de tecnologías, gestión de los conocimientos, requisitos de presentación de informes a los donantes y recursos humanos y financieros.

Figura 6: Factores que contribuyen al seguimiento o lo obstaculizan



¹⁷ PMA. 2017. *Final Evaluation of Disaster Preparedness and Response/Climate Change Adaptation Activities under the Office of Foreign Disaster Assistance Fund in the Philippines May 2011 to September 2017*.

¹⁸ PMA. 2018. *Evaluation of the Nutrition Components of the Algeria PRRO 200301 January 2013-December 2017*.

¹⁹ PMA. 2020. *Evaluation of the Intervention for the Treatment of Moderate Acute Malnutrition in Ngozi, Kirundo, Cankuzo and Rutana 2016-2019*.

- *Colaboración con los Gobiernos.* En las evaluaciones se observó que una relación constructiva y de apoyo con el Gobierno anfitrión favorecía la medición y el seguimiento de las realizaciones, mientras que la existencia de problemas con el Gobierno local dificultaba el seguimiento. Las recomendaciones instaban a que se emprendiera o mejorara el seguimiento conjunto, se establecieran unos requisitos mínimos de seguimiento que abarcaran las múltiples solicitudes de los donantes, se integraran las prácticas de recopilación de datos en los sistemas gubernamentales y se respaldara el fortalecimiento de las capacidades.
 - *Recursos.* Las evaluaciones indicaron que la falta de recursos financieros o humanos obstaculizaba el seguimiento y recomendaron introducir mejoras aumentando los niveles de dotación de personal o mejorando las capacidades del personal existente por medio de capacitación, mejorar los procesos presupuestarios y facilitar recursos suficientes para la dotación de personal y las actividades de seguimiento.
 - *Tecnologías.* En las evaluaciones se puso de relieve que el empleo eficaz de las tecnologías favorecía la aplicación de la medición y el seguimiento de las realizaciones y que se consideraba que contribuía a facilitar y acelerar la presentación de informes, a mejorar la eficiencia, a reducir costos y a ampliar la escala o la frecuencia de la labor de recopilación de datos. Entre los problemas figuraban la fragmentación de los sistemas de datos y la infrautilización de los recursos de cartografía del PMA. En las recomendaciones se pedía que se adoptaran medidas como fusionar bases de datos o intercambiar datos entre sistemas, incrementar la digitalización y mejorar la visualización para fomentar el uso de los datos.
 - *Gestión de los conocimientos.* Las evaluaciones permitieron constatar que la mala gestión de los conocimientos o la falta de mecanismos para compartir los datos de seguimiento dentro de una oficina en el país redundaba en la pérdida de oportunidades de aprendizaje y de gestión basada en los resultados. En las recomendaciones se instaba a organizar encuentros de aprendizaje anuales, crear tableros de control que pudieran consultarse periódicamente para fundamentar el análisis y la toma de decisiones, divulgar las lecciones aprendidas, crear circuitos de retroalimentación entre los supervisores sobre el terreno y el proceso de elaboración de los PEP y mejorar los sistemas existentes de gestión de los conocimientos para emplearlos en entornos difíciles.
 - *Presentación de informes a los donantes.* Aunque se reconoció que era necesario cumplir con los requisitos de presentación de informes a los donantes, en las evaluaciones también se destacó la carga que recaía sobre las oficinas en los países, en particular cuando la información generada para dichos informes no se utilizaba para ningún otro propósito y se observó, además, cierta falta de armonización entre los donantes. En cambio, se indicó muy poco sobre la forma de abordar ese problema.
25. Con respecto a la pregunta de si hay esferas de actividad y contextos concretos en los que el enfoque y los sistemas del PMA han funcionado mejor, y por qué, las evaluaciones no mostraron ninguna pauta clara de conexión entre las categorías de actividades y los desafíos u oportunidades relativos al seguimiento, salvo en los casos del fortalecimiento de las capacidades nacionales y el fomento de la resiliencia, dos aspectos para los cuales se mencionaron claramente las dificultades relacionadas con la medición y el uso de indicadores.

¿En qué medida el sistema de medición de las realizaciones del PMA está armonizado con los sistemas de seguimiento nacionales? ¿Cómo ha aprovechado el PMA las oportunidades de fortalecer dichos sistemas?

26. Las evaluaciones han permitido constatar que las actividades del PMA estaban por lo general armonizadas con las prioridades y los planes gubernamentales, pero rara vez en ellas se han facilitado detalles sobre la armonización de los sistemas de medición de las realizaciones del PMA con los sistemas de seguimiento nacionales; en cambio, se ha señalado que, cuando no se presta suficiente atención al fortalecimiento de dichos sistemas, la labor encaminada a lograr una transición más sostenible y a traspasar las actividades a los homólogos nacionales puede verse socavada. La evaluación estratégica de la alimentación escolar de 2020²⁰ es una de las pocas en las que se analizó la armonización con los sistemas de seguimiento nacionales, tema sobre el que se observó que “la falta de coherencia entre los sistemas de seguimiento y presentación de informes del PMA y los de los Gobiernos nacionales supone un problema de cara al traspaso sostenible de los programas de alimentación escolar a las instituciones nacionales”.

¿En qué medida se reflejan las cuestiones transversales (igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y sostenibilidad ambiental) en las prácticas, las orientaciones y los sistemas de seguimiento?

27. *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.* De las cuatro cuestiones transversales incluidas en el ámbito de la síntesis²¹, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son las que se abordaron con mayor frecuencia en las evaluaciones. El equipo de evaluación halló una integración limitada de los indicadores relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los marcos de seguimiento y un recurso excesivo a los datos cuantitativos. En las evaluaciones también se observó que las deficiencias en la recopilación y el análisis de datos cualitativos, en especial en los niveles interfamiliar e intrafamiliar, habían limitado la capacidad de medir y analizar los logros en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sobre todo a nivel de los efectos, dada la necesidad de tener en cuenta las percepciones y otros aspectos de carácter sensible e intangible, como las cuestiones relativas a la seguridad personal, la discriminación y la dinámica interna de los hogares. En las evaluaciones se estudiaron varias cuestiones:

- El 32 % de las evaluaciones se refirieron a las limitaciones en el análisis y el uso de los datos relacionados con el género, que reducen la capacidad de comprender cómo se produce el cambio y cómo este contribuye, según proceda, a la adaptación de los programas. Solo en tres evaluaciones se examinaron ejemplos de análisis y utilización de datos relacionados con el género²², principalmente para informar sobre el número de beneficiarios²³, prestándose escasa atención a otras cuestiones que no fueran valorar la igualdad en la participación²⁴. Según la evaluación estratégica de la alimentación escolar de 2020, el enfoque adoptado permitió “alcanzar la meta

²⁰ PMA. 2020. *Strategic Evaluation of the Contribution of School Feeding Activities to the Achievement of the Sustainable Development Goals*.

²¹ La discapacidad y la inclusión se incorporaron de forma explícita al MRI para 2022-2025, pero no se consideró prioritario tratarlas en la presente síntesis teniendo en cuenta el calendario de las evaluaciones incluidas en la muestra.

²² PMA. 2020. *Evaluation of the Gender Policy (2015-2020)*; PMA. 2022. *Evaluation of Zimbabwe WFP Country Strategic Plan 2017-2021*; PMA. 2018. *An evaluation of the effects and a cost benefit analysis of the General Food Distribution Cash Modality scale-up (Cash-Based Transfers for PRRO 200737) for refugees and host communities in Kenya*.

²³ Por ejemplo: PMA. 2020. *Evaluation of the Gender Policy (2015-2020)*; PMA. 2020. *Strategic Evaluation of the Contribution of School Feeding Activities to the Achievement of the Sustainable Development Goals*.

²⁴ Por ejemplo: PMA. 2019. *Strategic Evaluation of WFP Support for Enhanced Resilience*; PMA. 2020. *Strategic Evaluation of WFP's Capacity to Respond to Emergencies*.

numérica (número igual de beneficiarios), pero llevó a “perder de vista el propósito principal”. En la evaluación de la política de género de 2020 se observaron algunas mejoras en la recopilación y el uso de datos desglosados por sexo en los informes institucionales y en las evaluaciones de PEP (como la evaluación del PEP para el Camerún de 2020).

- Para comprender qué efectos habían tenido las intervenciones en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en el 15 % de las evaluaciones se mencionó la importancia de recopilar y analizar datos empíricos de tipo cualitativo, entre ellos datos recopilados en los niveles interfamiliar e intrafamiliar, así como de estudiar la dinámica de los hogares y las relaciones socioeconómicas y de poder entre hombres y mujeres que influyen en el acceso a los recursos y las oportunidades.
- En la evaluación estratégica de 2021 sobre el empleo de las tecnologías se constató que la tecnología a menudo se considera “neutral en cuanto al género”. Sin embargo, el género puede interactuar con la tecnología, por ejemplo, cuando las mujeres tienen menos acceso que los hombres a los dispositivos móviles. En la evaluación se recomendó impartir capacitación sobre cuestiones de género a los equipos de tecnología y mejorar el equilibrio de género dentro de esos equipos, que, según se observó, estaban compuestos principalmente por hombres. En la evaluación del PEP para el Líbano de 2021²⁵ se hizo una reflexión sobre la experiencia reciente de recopilación de datos a distancia durante la pandemia de COVID-19, manifestando preocupaciones sobre la participación equitativa de hombres y mujeres en los procesos de retroalimentación, dado que las personas que respondían solían ser varones.

28. *Protección de las personas afectadas.* Las evaluaciones aportaron pocos datos empíricos sobre cómo se trata este tema en las prácticas, las orientaciones y los sistemas de seguimiento, más allá de examinar la necesidad de mejorar los indicadores y aumentar la recopilación de datos. Sin embargo, se pueden citar los siguientes ejemplos:

- En la evaluación del PEP para el Líbano de 2021 se señaló que el hincapié puesto por el PMA en la medición de los indicadores institucionales mediante el uso de métodos cuantitativos no era adecuado para captar los riesgos de protección. Junto con la mayor recopilación de datos a distancia y la tendencia a reducir la interacción entre el PMA, los asociados cooperantes y los beneficiarios, esto podría llevar a reducir la visibilidad de los desafíos relativos a la protección sobre el terreno y a no tener suficientemente en cuenta la voz de las comunidades afectadas en el diseño de los programas.
- En la evaluación descentralizada de 2021 relativa a Gambia²⁶ se examinaron el uso de cuestionarios sobre los temas de protección y rendición de cuentas dentro de la labor de seguimiento y el proceso de adopción de medidas correctivas para subsanar los problemas encontrados resultante de los hallazgos de esa evaluación.

29. *Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.* Las evaluaciones proporcionaron pocos datos empíricos sobre la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en las actividades de seguimiento, salvo algunas menciones a la disponibilidad de datos y su utilización. En relación con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, en varias evaluaciones se examinaron los mecanismos de denuncia y retroalimentación, pero solo unos pocos relacionaron directamente dichos mecanismos con el seguimiento y con potenciales ajustes a resultados de la información recibida:

²⁵ PMA. 2021. *Evaluation of Lebanon WFP Country Strategic Plan 2018-2021*.

²⁶ PMA. 2021. *Decentralized Evaluation: Midterm Evaluation of Nutrition Activities in The Gambia 2016-2019*.

- En las evaluaciones realizadas en 2021 sobre los PEP para El Salvador²⁷ y Zimbabwe²⁸ se señaló la disponibilidad de datos sobre los indicadores relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. En la evaluación del PEP de Gambia del mismo año²⁹ se constató que se hacía un buen seguimiento de los indicadores de rendición de cuentas.
 - En la evaluación realizada en 2019 sobre la política del PMA en materia de redes de seguridad³⁰ se observó cómo en Türkiye el PMA había utilizado los datos empíricos obtenidos de los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas para abogar ante el Gobierno a favor de medidas encaminadas a promover la inclusión de los hogares de refugiados que carecían de dirección oficial y unos valores de transferencia adecuados frente a la inflación.
30. *Sostenibilidad ambiental.* En general, las evaluaciones hacían poca referencia al seguimiento de las cuestiones ambientales y, cuando lo hacían, generalmente se referían a las carencias. No está claro si esas carencias son aceptables (porque los indicadores no son obligatorios para las intervenciones) o demuestran que el seguimiento es insuficiente.

Conclusiones

31. Esta síntesis ofrece una instantánea de la gestión y el seguimiento de las realizaciones del PMA, vista desde la perspectiva de las preguntas formuladas en la evaluación y de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones formulados por el equipo de evaluación de cada una de las evaluaciones examinadas.
32. Los hallazgos indican las tendencias y las oportunidades de mejora, consistentes, sobre todo, en reforzar el uso de los datos para el aprendizaje y en mejorar la forma de reflejar los logros del PMA fortaleciendo la credibilidad de los datos y la generación y el uso de datos cualitativos, en particular en relación con las cuestiones transversales.
33. En las evaluaciones incluidas en la síntesis se señaló que había margen para mejorar el uso de los datos de seguimiento para el ajuste de los programas y el aprendizaje, siempre que también se mejoraran las capacidades y la dotación de recursos de la función de seguimiento.
34. En general, los tres efectos previstos en la estrategia institucional en materia de seguimiento siguen siendo pertinentes y el marco normativo sigue ofreciendo una estructura que permite una gestión y un seguimiento eficaces de las realizaciones, pero que no alienta al PMA a captar la amplitud de sus logros, especialmente a nivel de los países, ni a rastrearlos a lo largo del tiempo. En los casos en que se ha respetado el marco, el seguimiento se ha llevado a cabo eficazmente. La consideración de que “lo que se mide importa” (y, por consiguiente, se financia) se reflejó en los países en los que las actividades de la oficina en el país no estaban plenamente armonizadas con los indicadores del MRI.
35. Aunque en las evaluaciones se manifestaron preocupaciones con respecto a la viabilidad de hacer un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo debido a los cambios experimentados por el marco normativo, esos cambios parecen inevitables a corto plazo dado que el PMA ya empezó a abordar muchas de las cuestiones recogidas en esta síntesis con miras a establecer un marco de seguimiento más apto para el largo plazo.
36. El PMA dispone de un sólido sistema de presentación de informes que se basa en datos procedentes del seguimiento. Aunque en las evaluaciones se observó que algunas oficinas

²⁷ PMA. 2022. *Evaluación del plan estratégico para El Salvador 2017-2021.*

²⁸ PMA. 2022. *Evaluation of Zimbabwe WFP Country Strategic Plan 2017-2021.*

²⁹ PMA. 2021. *Evaluation of The Gambia WFP Country Strategic Plan (2018-2021).*

³⁰ PMA. 2019. *Update of WFP's Safety Nets Policy – Policy evaluation.*

- en los países utilizaban tales datos para fundamentar actividades en curso o futuras, ese hallazgo no se aplicaba a todas las oficinas. Algunos miembros del personal y dependencias podrían verse demasiado sobrecargados con las obligaciones de rendición de cuentas para estar en condiciones de extraer lecciones.
37. Las evaluaciones también demostraron claramente el deseo y la necesidad, a nivel tanto nacional como institucional, de ampliar la labor de recopilación, análisis y notificación de datos cualitativos en apoyo del aprendizaje y la adaptación, señalando que centrarse simplemente en el recuento de los beneficiarios permite “alcanzar la meta”, pero hace “perder de vista el propósito principal”.
 38. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres es una de las esferas en las que las evaluaciones señalan la necesidad de reforzar la recopilación de datos desglosados y de recopilar y analizar datos cualitativos sobre los hogares, en los niveles interfamiliar e intrafamiliar, para posibilitar la medición y el análisis de los resultados, especialmente en lo relativo a los efectos.
 39. En relación con la labor de seguimiento, el fortalecimiento de las capacidades nacionales y el fomento de la resiliencia, que eran temas relativamente nuevos para el PMA durante el período abarcado por las evaluaciones, se perfilaron como esferas de actividad específicas que necesitaban un mayor desarrollo a fin de captar mejor los logros del PMA y hacer su seguimiento.
 40. En cuanto a las cuestiones transversales, el seguimiento de las iniciativas encaminadas a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se centra en gran medida en la rendición de cuentas y la presentación de informes y menos en el aprendizaje; el equipo de evaluación señala que, debido a la falta de datos sobre los efectos en materia de género y de recopilación y análisis de datos cualitativos, era más difícil medir los resultados de manera eficaz y comprender los factores impulsores del cambio. Para cuestiones como la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la protección y la sostenibilidad ambiental, los datos empíricos suelen ser limitados y estar fragmentados entre las diferentes evaluaciones, bien por falta de elementos disponibles, bien por el uso insuficiente de los datos empíricos existentes en las evaluaciones.

Recomendaciones

41. En general, las conclusiones y recomendaciones de esta síntesis complementan y corroboran los hallazgos derivados de la auditoría interna de 2018 sobre la labor de seguimiento en el PMA, sobre todo por lo que se refiere a la necesidad de dar prioridad al seguimiento para contribuir a la toma de decisiones y al aprendizaje, invertir en las capacidades y competencias del personal en materia de seguimiento y conferir prioridad a esta esfera en la asignación de recursos. El equipo encargado de la síntesis ha formulado las recomendaciones que se exponen a continuación, si bien reconoce que el PMA se esfuerza constantemente por mejorar sus sistemas de gestión y seguimiento de las realizaciones, y que ya ha abordado muchas de las deficiencias señaladas en las evaluaciones examinadas en esta síntesis o está procediendo actualmente a determinar e implementar los cambios necesarios.

N.º	Recomendación	Responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
1	Reforzar la dotación de recursos y el uso de la función de seguimiento como componente integral del ciclo de los programas en apoyo de los objetivos de aprendizaje.	Director de la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM)	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (PRO); directores en los países y jefes de programas de las oficinas en los países	Alta	Junio de 2024
1.1	<p>Intensificar la labor de comunicación y promoción, también entre los directores regionales y los directores en los países, haciendo hincapié en que una función de seguimiento eficaz y bien dotada de recursos es una parte integral del ciclo de los programas. Abogar por el uso de la función de seguimiento no solo para la rendición de cuentas, sino también para proporcionar un apoyo fundamental para el aprendizaje y los ajustes programáticos u operacionales.</p> <p>En las iniciativas que se emprendan al respecto, debería tenerse en cuenta la importancia de los mecanismos de las oficinas en los países que permiten reflexionar con los responsables de la toma de decisiones, inspirándose en las mejores prácticas —por ejemplo, las reuniones recapitulativas periódicas— y en los resultados del análisis procedente de la herramienta de planificación y presupuestación de las actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad y de seguimiento y evaluación. (Recomendación de carácter estratégico).</p>	Director de la RAM	Directores regionales y en los países; Dependencia de Gestión del Ciclo de los Programas (PRO-M); Servicio de Seguimiento sobre el Terreno (RAM-M); asesores regionales de seguimiento	Alta	A partir de junio de 2023, atendiendo al diseño, la aprobación y la ejecución de los PEP de segunda generación
1.2	<p>Consolidando y ampliando las iniciativas en curso, adoptar nuevas medidas para dar a conocer mejor los datos de seguimiento y mejorar su utilización en el ciclo de los programas. Podrá tratarse en especial de mejorar los modelos, los tableros de control y las orientaciones existentes, y de animar a los evaluadores a extraer lecciones del seguimiento, según proceda. El PMA también debería prestar atención a la aplicación de las orientaciones publicadas en materia de seguimiento y medición de las realizaciones a fin de examinar si se ha producido una mejora en el uso de los datos para fines de aprendizaje. (Recomendación de carácter operacional).</p>	RAM-M	Asesores regionales de seguimiento; jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; Oficina de Evaluación (OEV)	Alta	Junio de 2024

N.º	Recomendación	Responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
2	Recurrir en mayor medida a la recopilación, el análisis y la notificación de datos cualitativos para reflejar mejor los logros del PMA y mejorar su comprensión y el aprendizaje a partir de los mismos.	RAM	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP)	Alta	Febrero de 2024
2.1	El PMA debería estudiar de qué manera los datos empíricos reunidos con métodos de recopilación y análisis de datos de tipo cualitativo —incluidos, entre otros, los datos sobre cuestiones transversales— pueden incorporarse mejor a los informes institucionales y complementar mejor los datos empíricos reunidos con métodos de tipo más cuantitativo, y debería reunir y dar a conocer ejemplos de casos en los que esto efectivamente se haya hecho. (Recomendación de carácter estratégico).	RAM	CPP; coordinadores y miembros pertinentes del equipo de tareas sobre generación de datos empíricos cualitativos	Alta	Febrero de 2024
2.2	Los responsables del seguimiento y la evaluación de los programas y las políticas deberían aprovechar las iniciativas en curso para la medición de los resultados —entre otras cosas mediante enfoques de generación de datos empíricos cualitativos— a fin de facilitar el aprendizaje a nivel de los países. Esa labor debería basarse en las herramientas y orientaciones elaboradas por la RAM. Las esferas de alta prioridad son las relativas a las cuestiones de género, el fortalecimiento de las capacidades de los países y el fomento de la resiliencia. (Recomendación de carácter operacional).	Jefes de seguimiento y evaluación del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (PD); coordinadores del equipo de tareas sobre generación de datos empíricos cualitativos	RAM-M, CPP	Media	A partir de junio de 2023, atendiendo al diseño, la aprobación y la ejecución de los PEP de segunda generación
3	Prestar mayor apoyo para mejorar los sistemas de seguimiento de las oficinas en los países atendiendo a las principales amenazas contra la credibilidad señaladas en la síntesis de la evaluación.	RAM	Jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; jefes de seguimiento y evaluación del PD	Alta	Enero de 2024
3.1	<i>Marcos.</i> Los despachos regionales deberían trabajar con las oficinas en los países para asegurarse de que los indicadores recogidos en el plan de seguimiento, examen y evaluación se seleccionen sobre la base del marco lógico y sean pertinentes para medir los objetivos de los programas, y velar por que el plan se aplique. Para ello podrán prestar apoyo técnico sobre los indicadores, supuestos y metas, o elaborar nuevos documentos de referencia y herramientas de capacitación. (Recomendación de carácter operacional).	Asesores regionales de seguimiento	Jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países	Alta	A partir de junio de 2023, atendiendo al diseño, la aprobación y la ejecución de los PEP de segunda generación

N.º	Recomendación	Responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2	<i>Carencias en los datos.</i> El PMA debería documentar el uso y extraer lecciones de la aplicación de las orientaciones existentes sobre cómo subsanar las carencias en los datos de seguimiento utilizados para establecer los valores de referencia, y las carencias en las actividades rutinarias de recopilación de datos de seguimiento. (Recomendación de carácter operacional).	RAM-M	Jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; coordinadores de los informes anuales sobre los países de las oficinas en los países	Alta	Enero de 2024
3.3	<i>Calidad de los datos.</i> El PMA debería documentar el uso y extraer lecciones de la aplicación de las orientaciones sobre los problemas de calidad de los datos, como la falta de homogeneidad entre los datos de distintos países e intervenciones, la insuficiente frecuencia de recopilación de datos y el doble recuento de los beneficiarios. (Recomendación de carácter estratégico).	RAM-M	Jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; agentes de coordinación del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET)	Alta	Enero de 2024
3.4	<i>Desglose de los datos.</i> El PMA debería adoptar medidas para documentar y extraer lecciones de la aplicación de las directrices sobre el desglose de los datos e intentar subsanar las carencias que pudieran persistir mediante la elaboración de nuevas orientaciones o de herramientas de capacitación. Para ello podría hacer un seguimiento de la aplicación de las orientaciones del Marco de resultados institucionales (MRI) para 2022-2025 y el compendio de indicadores conexo, de los requisitos mínimos sobre presentación de informes y de la nota de orientación de la RAM sobre estratificación y desglose de los datos. (Recomendación de carácter estratégico).	RAM	CPP; jefes de políticas y programas del PD; jefes de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; coordinadores de los informes anuales sobre los países de las oficinas en los países	Media	Enero de 2024
4	Prestar mayor apoyo para mejorar los sistemas de seguimiento de las oficinas en los países teniendo en cuenta los factores propicios señalados en esta síntesis.	RAM	Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional (PRO-TC); jefes de programas y de seguimiento y evaluación de los despachos regionales y las oficinas en los países; Dirección de Tecnología (TEC); Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos (INK); asesores regionales de seguimiento; jefes de políticas y programas del PD	Alta	Julio de 2024

N.º	Recomendación	Responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
4.1	<i>Relación con los Gobiernos.</i> Aprovechando las iniciativas en curso, habría que facilitar orientación y apoyo a las oficinas en los países para determinar formas de mejorar las relaciones con los Gobiernos y fomentar la capacidad de los sistemas de seguimiento gubernamentales. Para ello se podría recurrir a la aplicación de enfoques como el seguimiento conjunto o la inclusión de la recopilación de datos en algún sistema gubernamental ya establecido. (Recomendación de carácter estratégico).	RAM-M; PRO-TC	Jefes de programas y de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países; asesores regionales de seguimiento	Alta	Julio de 2024
4.2	<i>Recursos financieros y de personal.</i> A nivel de la Sede y regional, intensificar el uso, por parte del personal directivo, de los resultados y análisis procedentes de la herramienta de planificación y presupuestación de las actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad y de seguimiento y evaluación a la hora de abogar por la asignación de recursos humanos y financieros adecuados y más coherentes con el seguimiento a nivel de las oficinas en los países. (Recomendación de carácter operacional).	RAM-M	Directores regionales; asesores regionales de seguimiento; directores en los países	Media	A partir de junio de 2023, atendiendo al diseño, la aprobación y la ejecución de los PEP de segunda generación
4.3	<i>Tecnologías.</i> Las direcciones y dependencias pertinentes de la Sede deberían seguir apoyando las plataformas digitales de recopilación de datos y realización de encuestas, como el sistema Codebook o el programa informático Survey Designer, centrándose en mejorar la calidad y la actualidad de los datos. La RAM también debería seguir brindando apoyo para mejorar el grado de inclusión en la recopilación de datos de seguimiento a distancia. (Recomendación de carácter operacional).	RAM	TEC; jefes de programas y de seguimiento y evaluación de los despachos regionales y las oficinas en los países	Alta	Enero de 2024
4.4	<i>Gestión de los conocimientos.</i> Los despachos regionales deberían colaborar con las oficinas en los países para elaborar un plan de gestión de los conocimientos que incorpore datos y análisis derivados del seguimiento, así como modelos que las oficinas en los países puedan adaptar, centrando la atención en apoyar el uso de los datos de seguimiento para la adopción de decisiones. Véase la recomendación 1. (Recomendación de carácter operacional).	Agentes de coordinación de la gestión de los conocimientos de los despachos regionales	INK; asesores regionales de seguimiento; jefes de políticas y programas del PD	Alta	Enero de 2024

ANEXO I

Lista de las evaluaciones incluidas en la síntesis

A continuación se presentan las 53 evaluaciones examinadas para elaborar la presente síntesis.

Título completo del informe [título del informe resumido entre corchetes cuando existe en español]	Título abreviado [no todas las evaluaciones se mencionan en la síntesis]	Tipo de evaluación	Categoría de evaluación	Entidad que encargó la evaluación		Año
Strategic Evaluation of the Pilot Country Strategic Plans	EE PEP piloto 2018	Evaluación estratégica	Centralizada	Oficina de Evaluación (OEV)	OEV	2018
Strategic Evaluation of WFP's Support for Enhanced Resilience	EE resiliencia 2018	Evaluación estratégica	Centralizada	OEV	OEV	2018
Strategic Evaluation of WFP's Capacity to Respond to Emergencies	EE intervención de emergencia 2019	Evaluación estratégica	Centralizada	OEV	OEV	2019
Strategic Evaluation of the Contribution of School Feeding Activities to the Achievement of the Sustainable Development Goals	EE alimentación escolar 2020	Evaluación estratégica	Centralizada	OEV	OEV	2020
Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies	EE colaboración entre los organismos con sede en Roma 2021	Evaluación estratégica	Centralizada	OEV	OEV	2021
Strategic Evaluation of WFP's Use of Technology in Constrained Environments	EE tecnologías 2021	Evaluación estratégica	Centralizada	OEV	OEV	2021
Update of WFP's Safety Nets Policy	EP redes de seguridad 2019	Evaluación de políticas	Centralizada	OEV	OEV	2019
Evaluation of the Gender Policy (2015-2020)	EP género 2020	Evaluación de políticas	Centralizada	OEV	OEV	2020
Evaluation of the WFP South-South and Triangular Cooperation Policy	EP cooperación Sur-Sur y triangular 2021	Evaluación de políticas	Centralizada	OEV	OEV	2021
Evaluation of Bangladesh WFP Country Strategic Plan 2016-2019	EPEP Bangladesh 2020	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	Despacho Regional para Asia y el Pacífico (RBB)	2020
Evaluation of Cameroon WFP Country Strategic Plan 2018-2020	EPEP Camerún 2020	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	Despacho Regional para África Occidental (RBD)	2020
Evaluation of Democratic Republic of the Congo Interim Country Strategic Plan 2018-2020	EPEP República Democrática del Congo 2020	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	Despacho Regional para África Meridional (RBJ)	2020

Título completo del informe [título del informe resumido entre corchetes cuando existe en español]	Título abreviado [no todas las evaluaciones se mencionan en la síntesis]	Tipo de evaluación	Categoría de evaluación	Entidad que encargó la evaluación		Año
Evaluation of Indonesia WFP Country Strategic Plan 2017-2020	EPEP Indonesia 2020	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBB	2020
Evaluation of Timor-Leste WFP Country Strategic Plan 2018-2020	EPEP Timor-Leste 2020	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBB	2020
Evaluation of China WFP Country Strategic Plan (2017-2021)	EPEP China 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBB	2021
Evaluación del plan estratégico para El Salvador 2017-2021	EPEP El Salvador 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	Despacho Regional para América Latina y el Caribe (RBP)	2021
Evaluación del plan estratégico para Honduras 2018-2021	EPEP Honduras 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBP	2021
Evaluation of Lao People's Democratic Republic WFP Country Strategic Plan 2017-2021	EPEP República Democrática Popular Lao 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBB	2021
Evaluation of Lebanon WFP Country Strategic Plan 2018-2021	EPEP Líbano 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental (RBC)	2021
Evaluation of the Gambia WFP Country Strategic Plan (2019-2021)	EPEP Gambia 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBD	2021
Evaluation of Zimbabwe WFP Country Strategic Plan 2017-2021	EPEP Zimbabwe 2021	Evaluación de PEP	Centralizada	OEV	RBJ	2021
Global End-term Evaluation of the Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda from 2014 to 2020	ED empoderamiento económico de las mujeres rurales 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Dependencia de Género	OEV	2021
Evaluation of the DG ECHO funded Emergency Social Safety Net (ESSN) in Turkey November 2016-February 2018	ED Türkiye 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Türkiye	RBC	2018

Título completo del informe [título del informe resumido entre corchetes cuando existe en español]	Título abreviado [no todas las evaluaciones se mencionan en la síntesis]	Tipo de evaluación	Categoría de evaluación	Entidad que encargó la evaluación		Año
Evaluation of the National School Feeding Programme in Lesotho, in consultation with the Lesotho Ministry of Education and Training	ED Lesotho 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Lesotho	RBJ	2018
Evaluation of the Nutrition Components of the Algeria PRRO 200301	ED Argelia 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Argelia	RBC	2018
Final Evaluation of Disaster Preparedness and Response/Climate Change Adaptation Activities under the Office of Foreign Disaster Assistance Fund in the Philippines May 2011 to September 2017	ED Filipinas 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Filipinas	RBB	2018
Final Evaluation of McGovern-Dole-supported School Feeding Programme in Bangladesh (FFE-388-2014/048-00) March 2015 to December 2017	ED Bangladesh 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Bangladesh	RBB	2018
Final Evaluation of the School Meals Programme in Malawi with support from United States Department of Agriculture, and the Governments of Brazil and the United Kingdom 2013 to 2015	ED Malawi 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Malawi	RBJ	2018
Final Evaluation of WFP'S USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme's Support in Afar and Somali Regions in Ethiopia 2013-2017	ED Etiopía 2018	Evaluación de actividades	Descentralizada	Etiopía	Despacho Regional para África Oriental (RBN)	2018
Evaluation of National School Feeding Programme in Eswatini 2010-2018	ED Eswatini 2019	Evaluación de actividades	Descentralizada	Eswatini	RBJ	2019
Mid-Term Evaluation of Integrated Risk Management and Climate Services Programme in Malawi from 2017-2019	ED Malawi 2019	Evaluación de actividades	Descentralizada	Malawi	RBJ	2019
WFP's USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program's Support in Rwanda 2016-2021 – Evaluation Report: Midterm Evaluation	ED Rwanda 2019	Evaluación de actividades	Descentralizada	Rwanda	RBN	2019

Título completo del informe [título del informe resumido entre corchetes cuando existe en español]	Título abreviado [no todas las evaluaciones se mencionan en la síntesis]	Tipo de evaluación	Categoría de evaluación	Entidad que encargó la evaluación		Año
Contribution des cantines scolaires aux résultats de l'éducation dans le sud de Madagascar (2015 à 2019): Une analyse de la contribution – De janvier 2015 à juin 2019	ED Madagascar 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Madagascar	RBJ	2020
Évaluation conjointe à mi-parcours du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) Août 2017 – mai 2019	ED Benin 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Benin	RBD	2020
Evaluation of Namibia National School Feeding Programme 2012-2018	ED Namibia 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Namibia	RBJ	2020
Evaluation of the Joint Programme for Girls Education (JPGE) with financial support from the Norwegian Government July 2014-October 2017	ED Malawi 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Malawi	RBJ	2020
Evaluation Series on Emergency School Feeding in the Democratic Republic of Congo, Lebanon, Niger and Syria 2015-2019 – Niger Evaluation Report	ED Níger 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Níger	RBD	2020
Evaluation Series on Emergency School Feeding in the Democratic Republic of Congo, Lebanon, Niger and Syria 2015-2019 – Syria Evaluation Report	ED República Árabe Siria 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	República Árabe Siria	RBC	2020
Final Evaluation of the Programme "Accelerate Progress Towards Millennium Development Goal 1C (MDG1.C Programme)"	ED Mozambique 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Mozambique	RBJ	2020
Midterm Evaluation of McGovern-Dole Funded School Feeding Project in Guinea-Bissau (January 2016 – June 2018)	ED Guinea-Bissau 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Guinea-Bissau	RBD	2020
WFP Livelihoods and Resilience Activities in Lebanon 2016-2019	ED Líbano 2020	Evaluación de actividades	Descentralizada	Líbano	RBC	2020
Addressing Climate Change Impacts on Marginalized Agricultural Communities Living in the Mahaweli River Basin of Sri Lanka 2013-2020	ED Sri Lanka 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Sri Lanka	RBB	2021

Título completo del informe [título del informe resumido entre corchetes cuando existe en español]	Título abreviado [no todas las evaluaciones se mencionan en la síntesis]	Tipo de evaluación	Categoría de evaluación	Entidad que encargó la evaluación		Año
End line Evaluation of USDA Local Regional Procurement project in Nalae District, Luang Namtha Province in Lao PDR [FY 16-19]	ED República Democrática Popular Lao 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	República Democrática Popular Lao	RBB	2021
Evaluación del modelo de descentralización del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) 2016-2019	ED Honduras 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Honduras	RBP	2021
Final Evaluation of Enhanced Nutrition and Value Chains (ENVAC) Project 2016-2021	ED Ghana 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Ghana	RBD	2021
Final Evaluation of McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme in Guinea-Bissau 2016-2019	ED Guinea-Bissau 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Guinea-Bissau	RBD	2021
General Food Assistance and School Feeding Programmes, Libya 2017-2019	ED Libia 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Libia	RBC	2021
Midterm Evaluation of Nutrition Activities in The Gambia 2016-2019	ED Gambia 2021	Evaluación de actividades	Descentralizada	Gambia	RBD	2021
Evaluación de género del Plan Estratégico de País de El Salvador (2017-2021)	ED El Salvador 2020	Evaluación temática	Descentralizada	El Salvador	RBP	2020
Evaluation of the Intervention for the Treatment of Moderate Acute Malnutrition in Ngozi, Kirundo, Cankuzo and Rutana 2016-2019	ED Burundi 2020	Evaluación temática	Descentralizada	Burundi	RBN	2020
Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2016-2018)	ED Burkina Faso 2020	Evaluación temática	Descentralizada	Burkina Faso	RBD	2020
An evaluation of the effects and a cost benefit analysis of the GFD Cash Modality scale-up (Cash Based Transfers for PRRO 200737) for refugees and host communities in Kenya August 2015-November 2017	ED Kenya 2018	Evaluación de modalidades de transferencia	Descentralizada	Kenya	RBN	2018
Évaluation décentralisée de la modalité transfert monétaire utilisée dans le programme de cantines scolaires appuyé par le PAM au Sénégal	ED Senegal 2018	Evaluación de modalidades de transferencia	Descentralizada	Senegal	RBD	2018

Fuente: Sistema de información para la gestión de la OEV

Siglas: EPEP = Evaluación de PEP; EP = Evaluación de políticas; EE = Evaluación estratégica; ED = Evaluación descentralizada

ANEXO II

Lista de los principales cambios de políticas, orientaciones e iniciativas relacionados con el seguimiento y la medición de las realizaciones

Año	Ejemplos
2022	<ul style="list-style-type: none"> • Se publicaron unas orientaciones sobre estratificación y desglose de los datos, que abarcan el papel de la planificación y el presupuesto necesarios para un marco de muestreo estratificado destinado a posibilitar la recopilación representativa de datos desglosados por criterios fundamentales, y en las que se explica por qué son importantes el análisis y la interpretación de los datos desglosados para generar datos empíricos. • El equipo de tareas sobre investigación cualitativa es el fruto de la colaboración entre la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM) y varias dependencias de programas de la Sede encargadas de fortalecer y desarrollar métodos de recopilación y análisis de datos cualitativos. • Se publicaron unas orientaciones pormenorizadas sobre seguimiento y medición de la resiliencia. • La <i>Actualización de la política en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales</i> confirma el compromiso de medir los avances en esta esfera y de elaborar materiales relacionados con su aplicación, teniendo en cuenta consideraciones relativas a la planificación de la fuerza de trabajo y el presupuesto e incluyendo orientaciones y herramientas actualizadas para integrar el fortalecimiento de las capacidades nacionales en los planes estratégicos para los países (PEP) y en un sólido marco de seguimiento basado en el MRI. • Se puso en marcha Survey Designer, una plataforma en línea que facilita la recopilación de datos estandarizados. • Se publicó una versión preliminar de un conjunto de herramientas sobre resiliencia, que incluye un método en cinco etapas para hacer el seguimiento y medir la resiliencia.
2021	<ul style="list-style-type: none"> • El Marco de resultados institucionales (MRI) y el Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 se publicaron con el objetivo de mejorar los sistemas de seguimiento y abordar algunos de los problemas detectados en versiones anteriores del marco normativo. El MRI para 2022-2025 refleja la mayor atención que el PMA presta a la inclusión de la discapacidad mediante la adopción de indicadores específicos, incorporados a todos los efectos estratégicos, y el desglose de los datos por condición de discapacidad, cuando sea posible. • La herramienta de planificación y presupuestación de las actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad y de seguimiento y evaluación se puso en marcha con el fin de apoyar la presupuestación y la asignación de recursos para las necesidades de seguimiento y evaluación.
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Se publicaron unas orientaciones sobre calidad de los datos con el fin de abordar la necesidad de mantener unas prácticas sistemáticas y coherentes con las que garantizar que los sistemas de seguimiento del PMA produzcan datos de alta calidad que permitan medir los productos, los efectos, las prioridades transversales y los procesos de los programas del PMA a nivel de las oficinas en los países. • La RAM elaboró medios de aprendizaje por vía electrónica sobre datos cualitativos, acompañados de materiales de orientación y de apoyo técnico.

Fuente: Lista compilada por el equipo encargado de la síntesis.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CPP	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales
INK	Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos
MRI	Marco de resultados institucionales
OEV	Oficina de Evaluación
PD	Departamento de Elaboración de Programas y Políticas
PEP	plan estratégico para el país
PRO	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo
RAM	Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento
RAM-M	Servicio de Seguimiento sobre el Terreno
RBB	Despacho Regional para Asia y el Pacífico
RBC	Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental
RBD	Despacho Regional para África Occidental
RBJ	Despacho Regional para África Meridional
RBN	Despacho Regional para África Oriental
RBP	Despacho Regional para América Latina y el Caribe
TEC	Dirección de Tecnología