

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 10-13 de noviembre de 2014

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.2/2014/6-E

13 octubre 2014

ORIGINAL: INGLÉS

INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE OPERACIONES (JULIO DE 2013 – JULIO DE 2014)

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

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

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

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

Oficial Superior de Evaluación, OEV: Sra. E. Benoit Tel.: 066513-3802

Oficial de Evaluación, OEV: Sra. G. Igweta Tel.: 066513-2847

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

En el presente informe se resumen las constataciones de 12 evaluaciones de operaciones del PMA, llevadas a cabo entre julio de 2013 y julio de 2014. Las operaciones se realizaron en entornos diversos, desde campamentos de refugiados hasta contextos de desarrollo. Su valor previsto conjunto era de 3.000 millones de dólares EE.UU., estaban destinadas a beneficiar a 14,3 millones de personas por año, y eran de diferente naturaleza, duración y tamaño.

En las evaluaciones se comprobó que las operaciones del PMA, aun llevándose a cabo en algunos casos en condiciones operativas de las más difíciles del mundo, se adaptaban bien a los marcos normativos nacionales y sectoriales. El PMA ejerce influencia directa y ayuda en la formulación de políticas y estrategias en muchos lugares, y recurre cada vez más a la programación conjunta.

En general, la asistencia alimentaria entregada por el PMA a sus beneficiarios fue pertinente y la mayoría de las operaciones resultaron apropiadas para atender las necesidades nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Sin embargo, la falta de suficiente diferenciación en el análisis y la planificación de algunas operaciones con permitió tener en la debida cuenta las necesidades específicas de determinados beneficiarios.

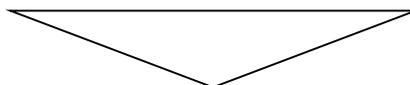
Hubo una documentación inadecuada de los resultados, en particular por lo que respecta a los efectos, debido principalmente a la poca solidez de los sistemas de seguimiento y evaluación sobre el terreno. Las evaluaciones pusieron de relieve algunos resultados valiosos en cuanto a los efectos obtenidos, pero los actuales sistemas de presentación de informes del PMA no permiten dejar plena constancia de la magnitud de sus logros ni de sus resultados insatisfactorios.

La mayoría de los productos de que se informa se refieren al número de beneficiarios asistidos y de las transferencias realizadas con respecto al previsto, pero estas cuantificaciones ocultan grandes variaciones en cuanto al tipo, la calidad y la duración de la asistencia. Según los limitados datos disponibles, las actividades de distribución general de alimentos, alimentación escolar y nutrición alcanzaron resultados satisfactorios con respecto a los objetivos de cobertura fijados, mientras que fueron menos eficaces las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos. Los datos empíricos demuestran que el PMA entregó a sus beneficiarios un volumen de alimentos inferior al previsto, lo que generó, entre otras cosas, interrupciones en el suministro de las raciones y entregas de raciones incompletas. La perspectiva de género se tuvo en cuenta en medida limitada.

A nivel de los efectos, los mayores progresos realizados por el PMA fueron los relacionados con el Objetivo Estratégico 1. Los datos disponibles relativos a los Objetivos Estratégicos 2 y 5 fueron limitados, y quedó constancia de resultados heterogéneos con respecto a los Objetivos Estratégicos 3 y 4. La evaluación de la eficiencia y la sostenibilidad fue variable y poco profunda; en los casos en que el análisis fue más exhaustivo, se calificó como eficientes en términos generales a dos de 12 operaciones, y para otras dos se consideró que tenían cierta probabilidad de ser sostenibles.

Muchos de los factores externos que afectan a los resultados —por ejemplo, la inestabilidad política— son características inherentes al complejo entorno en que opera el PMA. La financiación constituyó un obstáculo importante. Los factores internos son sintomáticos de una organización en transición, que avanza en la introducción de cambios, si bien las prácticas operativas aún tienen que adaptarse las nuevas realidades externas e institucionales. Con las enseñanzas que se presentan en este informe de síntesis se pretende contribuir a que el PMA sea cada vez más apto para su finalidad.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones (julio de 2013 a julio de 2014)” (WFP/EB.2/2014/6-E) y alienta a la Secretaría a tomar en consideración las enseñanzas que figuran en el informe y las consideraciones formuladas por la Junta durante sus debates.

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

INTRODUCCIÓN

1. El PMA, en cuanto organismo de las Naciones Unidas en primera línea en la lucha mundial contra el hambre, está experimentando un cambio histórico. La transición de organismo de ayuda alimentaria a organismo de asistencia alimentaria se ha visto impulsada por el programa destinado a que el PMA sea plenamente apto para su finalidad y por el Plan Estratégico para 2014-2017. Para lograr el objetivo de que “ningún niño se vaya a dormir con hambre y de que los grupos más pobres y vulnerables, particularmente las mujeres y los niños, tengan acceso a los alimentos nutritivos que necesitan”¹, han debido introducirse importantes reformas institucionales.
2. El Reto del Hambre Cero, la Agenda Transformativa y la nueva agenda para el desarrollo después de 2015 requieren que los agentes de ayuda humanitaria sean más eficientes y eficaces. El PMA opera en un entorno donde es cada vez más necesario rendir cuentas de los resultados y optimizar la utilización de los recursos.
3. Los beneficiarios del PMA siguen enfrentándose con la pobreza, los conflictos y los desastres naturales. Son a menudo víctimas del hambre y se hallan en todo momento en condiciones de vulnerabilidad, sus recursos son limitados y tienen pocas opciones y una necesidad persistente de recibir asistencia alimentaria. Las operaciones del PMA se diseñan y realizan en algunas de las zonas del mundo donde se plantean los mayores riesgos y retos del mundo, generan grandes expectativas y deben responder a muchas exigencias.
4. En respuesta al renovado énfasis que el Programa pone en los datos empíricos y la rendición de cuentas sobre los resultados, así como al proceso de fortalecimiento institucional en curso, en 2013 la Oficina de Evaluación (OEV) revitalizó la iniciativa de realizar evaluaciones de las operaciones para complementar las evaluaciones más complejas de las políticas, las estrategias, las carteras de proyectos en los países y el impacto de las actividades básicas. La primera serie realizada en el marco de esta iniciativa incluyó 12 evaluaciones, a las cuales se aplicó el mismo proceso y marco. Las preguntas que se plantearon fueron tres: i) ¿Cuán apropiada es la operación?; ii) ¿Cuáles son los resultados de la operación?, y iii) ¿Por qué y cómo ha producido la operación los resultados observados?
5. En el presente informe se recopilan los resultados de 12 evaluaciones de operaciones. Su finalidad es respaldar la rendición de cuentas, contribuir al aprendizaje y ayudar al PMA a cumplir su cometido y su mandato en favor de los beneficiarios a los que presta asistencia. En las Figuras 1 y 2 se ilustra la cobertura y en el Cuadro 1 se indica el país en cuestión y el tipo, el valor y la duración de cada operación.

¹ “Plan Estratégico del PMA para 2014-2017” (WFP/EB.A/2013/5-A/1), pág. 3.

Figura 1: Evaluaciones de operaciones por región

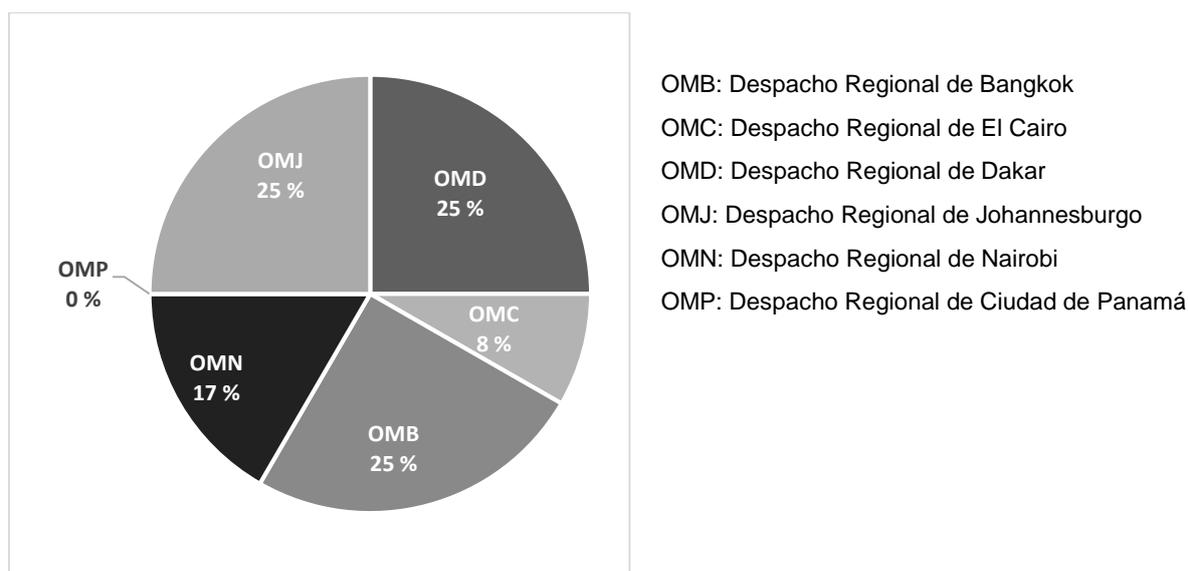
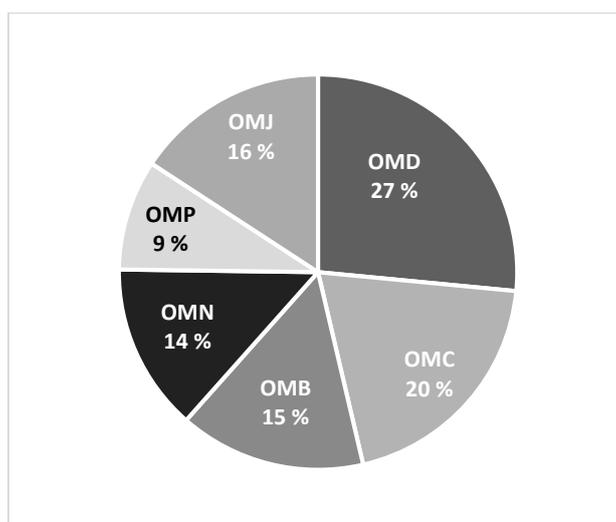


Figura 2: Operaciones del PMA por región (2013)



MÉTODO

- En este informe se emplearon métodos estándar de síntesis transnacional y un marco analítico orientado a las preguntas en materia de evaluación, así como una extracción de datos sistemática. Con respecto a la validez y la fiabilidad, los datos empíricos se calificaron conforme a una escala de 1 a 4, y solo se tuvieron en cuenta para el análisis los datos válidos y fiables con un puntaje de 2, como mínimo. En los casos necesarios, por ejemplo, en relación con los datos sobre los resultados, se utilizaron otras fuentes a efectos de triangulación, como los informes normalizados de los proyectos.
- Entre los factores que limitaron el análisis cabe mencionar la dependencia del informe de síntesis respecto de las evaluaciones a partir de las cuales se estableció el propio análisis y cierto déficit de datos empíricos. La información sobre los resultados no se comunicó de

manera homogénea en todas las evaluaciones y por lo tanto tuvo que examinarse por separado.

8. Las 12 operaciones evaluadas se llevaron a cabo en entornos muy diversos entre sí, desde campamentos de refugiados hasta contextos de desarrollo. Estaba previsto que atendieran, conjuntamente, necesidades por un valor superior a los 3.000 millones de dólares y que beneficiaran a 14,3 millones de personas por año, y presentaban distintas características en cuanto a tipo de operación, tamaño y duración. En el Cuadro 1 se presentan sus principales características.

CUADRO 1: OPERACIONES*

País	Nombre y tipo de operación	Duración	Valor (previsto y revisado) (millones de dólares)	Porcentaje financiado (total general)	Beneficiarios seleccionados**
Burkina Faso	PP 200163	2011-2015	52,4	31,7	888 000
Camboya	PP 200202	2011-2016	141,9	50,6	2 836 380
Chad	OPSR 200289: Asistencia alimentaria selectiva para los refugiados y las personas vulnerables afectados por la malnutrición y las crisis alimentarias recurrentes	2012-2014	561,6	62,9	1 630 000
Etiopía	OPSR 200290: Intervención ante crisis humanitarias y mejora de la capacidad de resistencia en situaciones de inseguridad alimentaria	2012-2015	1 488	46,5	4 382 000 (máximo anual)
Kenya	OPSR 200174: Asistencia alimentaria a los refugiados	2011-2014	436	78,7	616 000
República Democrática Popular Lao	PP 200242	2012-2015	76,8	48	894 500
Madagascar	OPSR 200065: Asistencia para hacer frente a desastres naturales recurrentes y a la inseguridad alimentaria estacional	2010-2014	63,6	45,7	516 000
Mozambique	OPSR 200355: Asistencia a los grupos vulnerables y a las poblaciones afectadas por desastres	2012-2014	30,1	53	253 000
Filipinas	OPSR 200296: Asistencia a los repatriados y otros hogares afectados por el conflicto en Mindanao Central, y fomento de la capacidad nacional en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastres	2012-2014	72,9	86,8	1 480 000
Swazilandia	Proyectos de desarrollo 200422 y 200508: Apoyo a los niños y estudiantes afectados por el VIH y el sida (2013-2014) y Componente 1: Apoyo a los voluntarios que cuidan a los niños afectados por el VIH y el sida a nivel de las comunidades (2013-2014)	2013-2014	11,9	45	250 900
Tayikistán	OPSR 200122: Restablecimiento de medios de subsistencia sostenibles para las personas en situación de inseguridad alimentaria	2010-2014	23,6	29	356 000
África Occidental (regional)	OEM 200438: Asistencia a los refugiados y las comunidades de acogida afectados por la situación de inseguridad en Malí (Malí, Mauritania, Burkina Faso y el Níger)	2012-2014	136,9	55,3	174 000

PP = programa en el país; OEM = operación de emergencia; OPSR = operación prolongada de socorro y recuperación.

* Evaluaciones de mitad de período de Burkina Faso, Camboya, Etiopía y la República Democrática Popular Lao; evaluaciones finales en todos los demás casos.

** Mandato de la evaluación

CONSTATACIONES

Idoneidad

⇒ *Coherencia y posicionamiento*

9. Aun cuando las operaciones evaluadas se realizaron en condiciones extremadamente difíciles, todas ellas estuvieron en consonancia con los marcos normativos y los objetivos nacionales y sectoriales, con muy pocas excepciones. En por lo menos cuatro casos², el PMA se adaptó rápidamente a la evolución de las políticas nacionales, algunas veces reorientando los principales programas. Se está haciendo cada vez más hincapié en la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastres, como es el caso en Etiopía y Filipinas.
10. En varios países³, el PMA ejerce una influencia directa en el cambio normativo y la formulación de políticas, respalda estos procesos mediante asesoramiento técnico y análisis. En Camboya, el Chad y Filipinas, por ejemplo, el PMA prestó apoyo a la formulación de nuevas políticas y directrices nacionales sobre nutrición, lo que demuestra su influencia y participación estratégicas crecientes.

⇒ *Sinergia*

11. Si bien se procuró en cierta medida aprovechar las sinergias con los asociados en la etapa de diseño, otras oportunidades se perdieron. Las 12 operaciones estaban en consonancia con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y se habían diseñado de conformidad con las actividades de los asociados, entre ellos, otros organismos de las Naciones Unidas. En el marco de las operaciones que tenían un componente relativo a los refugiados⁴ se buscaron complementariedades con asociados tales como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). El PMA procura cada vez más hacer programas conjuntos, siempre que las condiciones lo permitan, por ejemplo, en Camboya, Filipinas y la República Democrática Popular Lao. La pérdida de oportunidades que se detectó en tres casos⁵ se debió en general al hecho de no haber tenido suficientemente en cuenta las posibles complementariedades, por ejemplo en el caso de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) en el Chad.

² El Chad, Etiopía, Filipinas y Tayikistán.

³ Camboya, el Chad, Etiopía, Filipinas, Swazilandia y Tayikistán.

⁴ África Occidental, el Chad, Kenya y Mozambique.

⁵ OEM regional, Burkina Faso y el Chad.

⇒ *Rigurosidad del diseño*

12. Nueve de las 12 operaciones⁶ contaban con fundamentos analíticos amplios para su diseño, lo que había permitido adaptarlas al contexto y velar por la complementariedad de la labor realizada. Cinco operaciones⁷ se habían diseñado en el marco de las estrategias para los países, y para dos de ellas —Mozambique y la República Democrática Popular Lao— se había tenido en cuenta también el análisis de la estrategia correspondiente. En las tres operaciones de refugiados se habían realizado misiones de evaluación conjunta para detectar las necesidades. Algunos análisis fueron exhaustivos; en Mozambique los datos recogidos a lo largo de 10 años por el Comité de evaluación de la vulnerabilidad se analizaron para planificar las actividades y la selección de beneficiarios.

⇒ *Idoneidad*

13. En todas las operaciones se atendieron en general debidamente las necesidades nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Sin embargo, en tres evaluaciones se comprobó que la falta de diferenciación en la planificación y la selección de beneficiarios no había permitido planificar cómo responder a las necesidades específicas de determinados beneficiarios. En el Chad y Madagascar, al haberse adoptado un enfoque regional, no fue posible tener presentes las variaciones existentes en la región —particularmente marcadas en el Chad—, lo que hizo que las operaciones resultaran menos pertinentes para algunos grupos seleccionados. En Etiopía, donde la planificación de la asistencia humanitaria del Gobierno se basaba en el calendario estacional de las zonas de tierras altas, el PMA no había tenido suficientemente en cuenta en su enfoque a los grupos aquejados de inseguridad alimentaria que vivían en las zonas de tierras bajas.

14. En dos casos se plantearon preguntas con respecto a la cobertura geográfica. En la evaluación de Camboya se comprobó que las medidas de adaptación adoptadas para tener en cuenta las limitaciones de recursos, la disponibilidad de los asociados y otros factores habían hecho centrar la atención en las personas pobres más accesibles, lo que suponía el riesgo de excluir a otras. En la evaluación de la operación en Filipinas se señaló que las zonas remotas, si bien habían sido seleccionadas, no habían recibido todos los beneficios del programa llevado a cabo hasta la fecha⁸.

15. Las actividades resultaron generalmente pertinentes para atender las necesidades de los beneficiarios. No obstante, hubo excepciones, como el uso de modalidades de emergencia para las actividades de nutrición en situaciones de crisis prolongadas en Filipinas y en el marco de la OEM regional, en especial en el Níger; actividades de ACA que respondían a las necesidades de la comunidad percibidas por las autoridades locales en lugar de por las propias comunidades, en Filipinas, y la poca atención prestada a las distancias que tenían que recorrer para llegar a los puntos de distribución los beneficiarios de las actividades de nutrición en Camboya, de las transferencias de efectivo en Tayikistán y de varios tipos de actividades en Filipinas. En varias evaluaciones, particularmente las realizadas en el Chad,

⁶ Las únicas excepciones son las evaluaciones de Burkina Faso, Filipinas y Madagascar, que no proporcionaron comentarios.

⁷ Etiopía, Kenya, Mozambique, la República Democrática Popular Lao y Swazilandia. Las evaluaciones relativas a Etiopía, Kenya y Swazilandia no contienen comentarios, pero las operaciones en Etiopía y Kenya se basaron en análisis detallados.

⁸ Evaluación de la OPRR relativa a Filipinas, pág. 40.

Filipinas, Mozambique y Tayikistán, se señaló la necesidad de tener más en cuenta la perspectiva de género en la etapa de diseño.

16. Las modalidades de transferencia —dinero en efectivo, cupones o alimentos— se consideraron apropiadas; los beneficiarios manifestaron en general estar sumamente satisfechos con las distribuciones de efectivo o cupones⁹, incluso cuando para cobrar tuvieran que incurrir en costos, como en el caso de Tayikistán. Entre las innovaciones aplicadas cabe mencionar la utilización de becas en efectivo en el marco de las iniciativas de alimentos para la educación (APE) en Camboya.

Resultados

17. Las importantes limitaciones de datos impidieron una información completa sobre los resultados. En las 12 evaluaciones se mencionaron limitaciones —particularmente en relación con los efectos—, que en nueve informes se consideraban vinculadas a deficiencias en los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) sobre el terreno¹⁰.

⇒ *Resultados relativos a los productos*

18. El número de beneficiarios y las cantidades de alimentos, efectivo y cupones distribuidos fueron los principales resultados sobre los que se informó a nivel de los productos. En las Figuras 3 y 4 se hace una comparación entre el número y el porcentaje de los beneficiarios efectivos y los objetivos fijados en las 12 operaciones con respecto a las actividades de distribución general de alimentos, alimentación escolar, nutrición y ACA en 2012 y 2013. Los datos sobre los productos en materia de desarrollo de las capacidades fueron limitados y por lo general no incluyeron información sobre los beneficiarios¹¹.

⁹ Por ejemplo, en Kenya. En Etiopía, la mayor parte de los beneficiarios de las actividades de socorro entrevistados prefería una combinación de alimentos y efectivo, aunque el proyecto piloto de transferencias de efectivo del PMA estaba aún en sus primeras etapas.

¹⁰ África Occidental, Burkina Faso, Etiopía, Filipinas, Kenya, Madagascar, Mozambique, la República Democrática Popular Lao y Tayikistán.

¹¹ Se dispuso de datos sobre el número de cursos de capacitación impartidos en el Chad y Filipinas, la cantidad de sistemas de alerta temprana establecidos en Filipinas, los beneficiarios capacitados en Mozambique, y los gastos ordinarios en Swazilandia.

Figura 3: Número de beneficiarios efectivos por tipo de actividad (2012 y 2013)

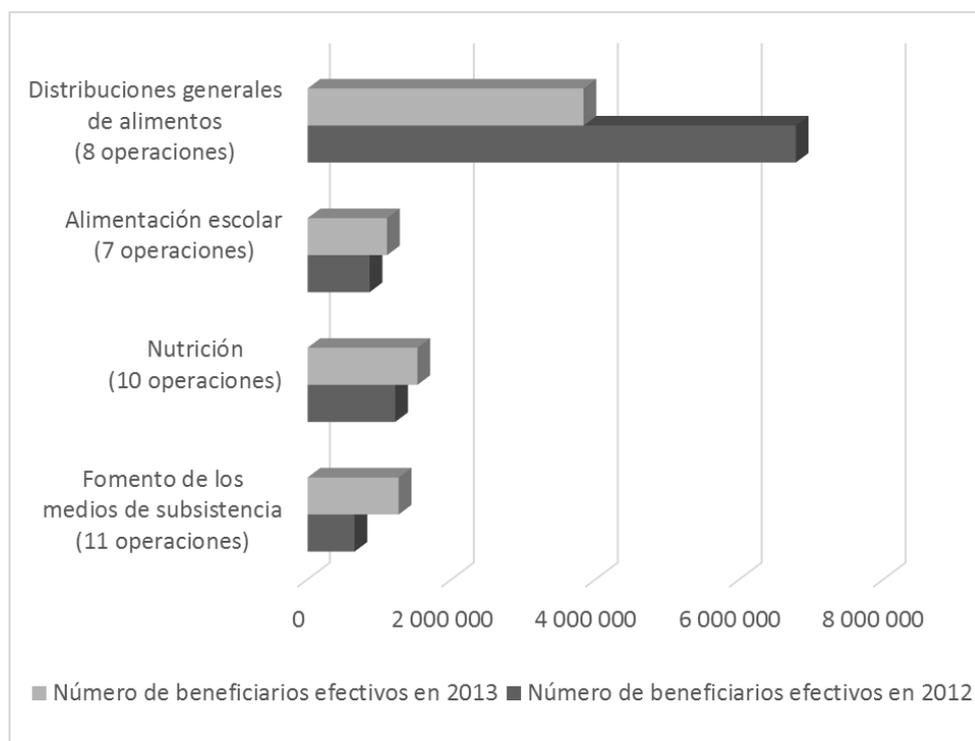
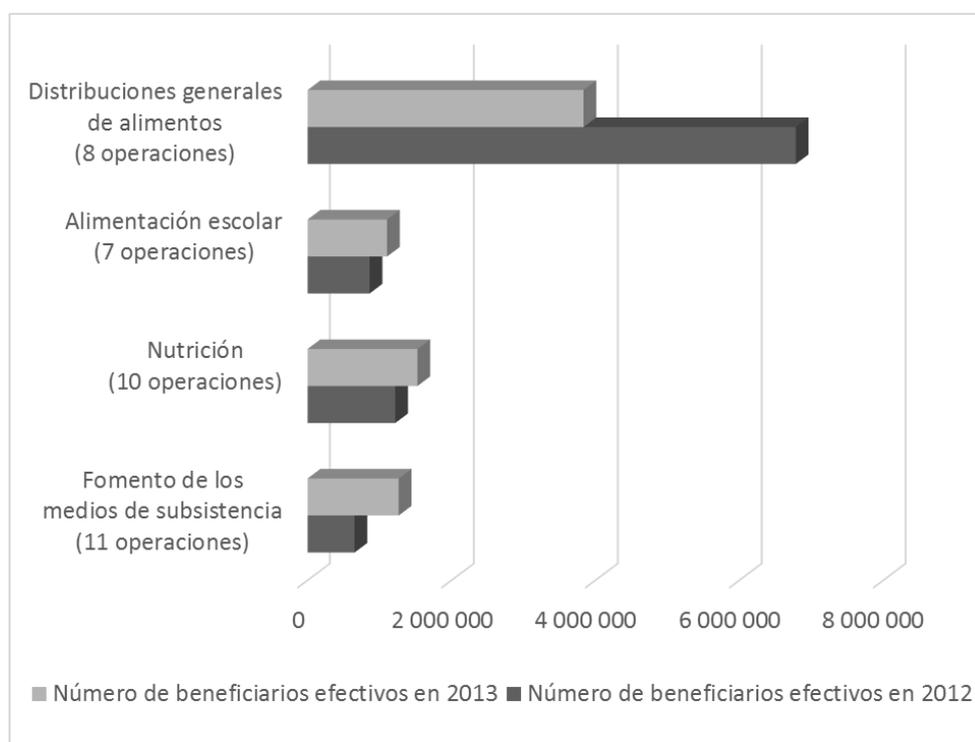


Figura 4: Porcentaje de beneficiarios asistidos en relación con los objetivos, 2012 y 2013



Distribución general de alimentos

19. En las 12 operaciones evaluadas, las distribuciones generales de alimentos estaban dirigidas y permitieron asistir efectivamente al mayor número de beneficiarios, en particular en las cuatro operaciones de socorro de mayor envergadura en África Occidental, el Chad, Etiopía y Kenya. El porcentaje previsto en cuanto a número de beneficiarios se alcanzó en las distribuciones generales de alimentos, si bien los resultados deben interpretarse con referencia a las necesidades. Madagascar y Tayikistán, por ejemplo, sufren frecuentes desastres naturales, y el PMA basó la selección de beneficiarios en las tendencias históricas; cuando no se produjeron desastres no se alcanzaron los objetivos.
20. En seis evaluaciones se comprobó que se habían utilizado alimentos que no se adaptaban a las preferencias de consumo local: las poblaciones afectadas en el Chad y Kenya se resistieron al sorgo; en África Occidental, Burkina Faso y Camboya fueron necesarios meses de capacitación y sensibilización para aceptar el SuperCereal Plus, y la provisión de maíz sin moler supuso costos de molienda para los beneficiarios en Burkina Faso y Mozambique. Para el PMA y los asociados cooperantes, el hecho de suministrar alimentos que resultan culturalmente poco familiares a las poblaciones locales puede acarrear un peso y consecuencias significativos.

Nutrición

21. Después de las distribuciones generales de alimentos, las actividades de nutrición fueron las que beneficiaron a más personas: durante el período de evaluación se superaron los 2,9 millones de beneficiarios, principalmente a través de la OPSR para Etiopía. En el período 2011-2013 se llegó a prestar asistencia a más del 80 % de los beneficiarios seleccionados, lo que indica unos niveles de financiación comparativamente elevados para las actividades de nutrición, pero oculta variaciones significativas entre las distintas actividades y de un año a otro.

Alimentación escolar

22. Con la alimentación escolar, una modalidad bien establecida para el PMA, se prestó asistencia a 2,4 millones de beneficiarios en el período que se examina, aunque el número de operaciones que incluyeron la alimentación escolar fue menor. Las operaciones en Burkina Faso, Camboya, Filipinas y la República Democrática Popular Lao brindaron asistencia, cada una, a más de 250.000 beneficiarios. Los logros comparativamente elevados respecto de los objetivos establecidos indican unos niveles de financiación proporcionadamente altos debido al exitoso historial del PMA en materia de alimentación escolar y la gran cobertura geográfica de esta actividad en algunos países¹².

Asistencia alimentaria para la creación de activos

23. En las actividades de ACA participaron más de 2 millones de beneficiarios durante todo el período. El número de beneficiarios estuvo distribuido de forma uniforme en todas las operaciones y aumentó de manera constante entre 2011 y 2013; algunas actividades en Etiopía y Filipinas beneficiaron a más de 600.000 personas¹³. Sin embargo, estos logros no estuvieron a la altura de las ambiciones del PMA, y se alcanzó un porcentaje de objetivos inferior al de otras esferas programáticas. En distintas evaluaciones, como las de

¹² En la República Democrática Popular Lao, por ejemplo, el PMA prestó asistencia a más del 90 % de las escuelas de 30 distritos en 2013.

¹³ Sin embargo, los datos correspondientes a Etiopía son inciertos.

Mozambique, la República Democrática Popular Lao y Tayikistán, se mencionaron importantes limitaciones de financiación atribuibles a la menor confianza de los donantes en la eficacia de las actividades de ACA del PMA¹⁴.

Volumen de alimentos

24. En cinco evaluaciones —África Occidental, Filipinas, Mozambique, Swazilandia y Tayikistán— se señaló que el porcentaje de consecución de los objetivos era más elevado en lo relativo al número de beneficiarios efectivos que en relación con la cantidad de alimentos distribuidos. Mediante la OPSR para Tayikistán, por ejemplo, se prestó asistencia al 93 % de los beneficiarios seleccionados, pero se distribuyó solamente el 57,3 % del volumen de alimentos previsto. La metodología empleada por el Programa para el recuento de los beneficiarios es objeto de revisión, pero se desprende de la evaluación de estas 12 operaciones que el PMA suministró menos alimentos de los previstos a los beneficiarios. Las consecuencias de ello, entre otras, fueron una interrupción del suministro de raciones y la entrega de raciones incompletas, como sucedió con los refugiados en Mozambique.

Transferencias de efectivo y cupones

25. En siete operaciones se utilizaron transferencias de efectivo y cupones¹⁵. Se desembolsaron casi 12 millones de dólares en concepto de transferencias de efectivo y cupones durante el período examinado, esto es, algo más del 61 % de la cantidad prevista¹⁶. Los resultados fueron positivos; en las evaluaciones de África Occidental, Kenya y Tayikistán se informó de los importantes gastos efectuados por los hogares para comprar alimentos. En su mayor parte, los beneficiarios reaccionaron positivamente a las transferencias de efectivo y cupones, como en África Occidental, Kenya y Tayikistán.

⇒ Efectos obtenidos

26. Los datos relativos a los efectos en las 12 evaluaciones fueron limitados, en parte debido a la poca solidez de los sistemas de SyE y en parte a que el seguimiento de los efectos no estaba incorporado en la planificación a nivel de los países ni en la gestión del ciclo de los programas¹⁷. En la Figura 5 se hace una comparación entre los objetivos de las operaciones evaluadas, fijados en la etapa de planificación, y los efectos obtenidos sobre la base del Marco de resultados estratégicos del PMA de 2012¹⁸.

¹⁴ De esto se deja constancia en el “Informe de síntesis de la serie de evaluaciones del impacto de las actividades de alimentos para la creación de activos (2002-2011)” del PMA de 2014 (WFP/EB.A/2014/7-B*).

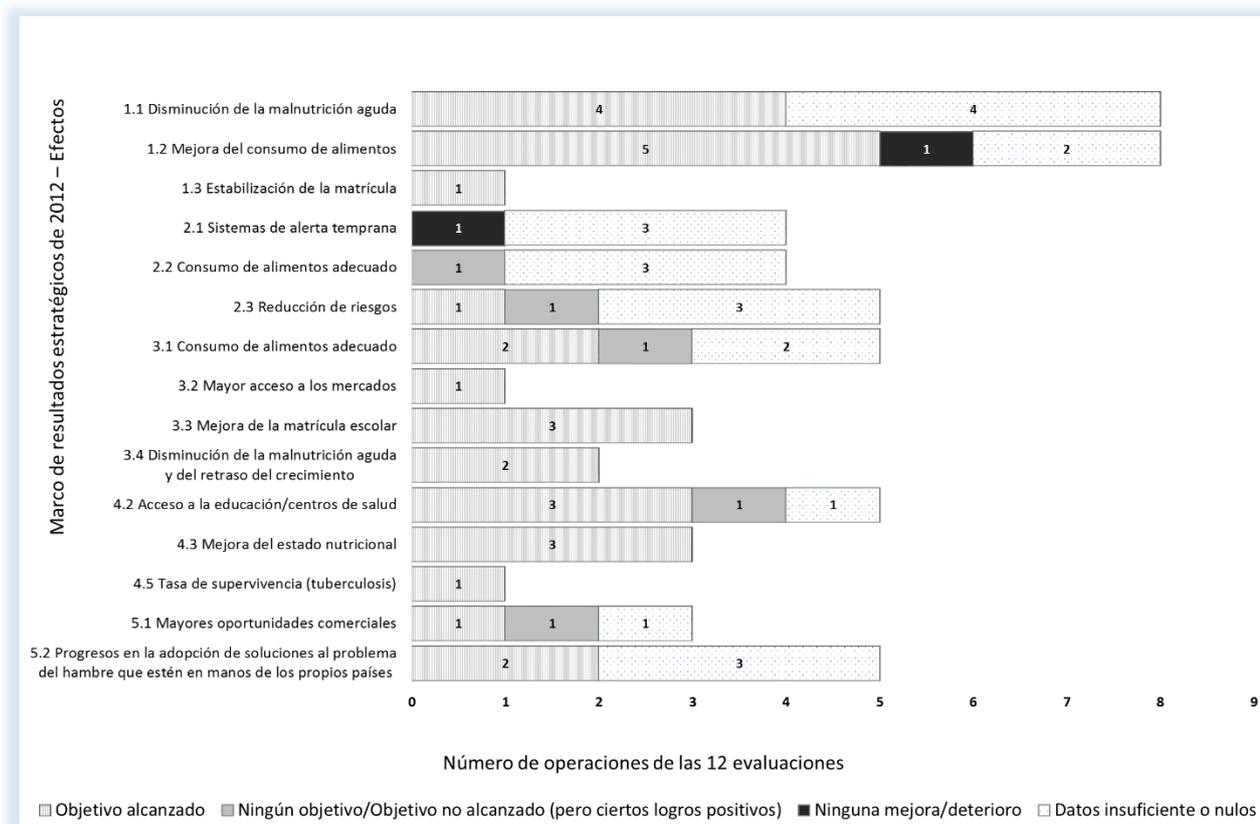
¹⁵ Distribuciones generales de alimentos para los refugiados en África Occidental, Kenya y Tayikistán; proyecto piloto puesto en marcha recientemente en el Chad; becas escolares en Camboya, y actividades de ACA en África Occidental, Camboya, el Chad, Etiopía y Tayikistán.

¹⁶ De acuerdo con los informes normalizados sobre los proyectos. Los principales contribuyentes fueron Etiopía (6,5 millones de dólares) y Filipinas (2,1 millones de dólares).

¹⁷ Por ejemplo, en algunas operaciones no se informó sobre los efectos con arreglo al Marco de resultados estratégicos de 2012; en otras se informó de indicadores de los efectos respecto de Objetivos Estratégicos inapropiados, y en algunas se aplicaron indicadores relativos a los efectos que no figuraban en el Marco de resultados estratégicos. Este marco también fue modificado durante el período de ejecución.

¹⁸ Por “Ningún objetivo u objetivo no alcanzado” se entiende que en las evaluaciones se constataron algunos progresos, pero que o bien estos habían sido insuficientes para alcanzar el objetivo o bien no se había fijado objetivo alguno.

Figura 5: Logro de los Objetivos Estratégicos de las operaciones



27. Como era de esperar, los datos más numerosos correspondientes a resultados positivos se referían al Objetivo Estratégico 1; se contó con muy pocos datos sobre el Objetivo Estratégico 2, y los referidos al Objetivo Estratégico 5 fueron limitados. La insuficiencia en materia de notificación y representación fue un problema importante¹⁹.

Datos insuficientes

28. Los datos empíricos de las 12 evaluaciones parecen indicar que la información sobre los resultados del PMA en relación con los efectos no es suficiente. Si bien muchos de los resultados notificados en las evaluaciones indicaron cambios valiosos para las poblaciones seleccionadas (Cuadro 2), haber podido acceder a una mayor cantidad de datos fiables habría permitido realizar una evaluación más sistemática y precisa de las contribuciones del PMA a la consecución de los efectos previstos, y de los casos en que no alcanzaron los logros esperados.

¹⁹ Por notificación insuficiente se entiende que hubo resultados que constaban en el sistema de presentación de informes del PMA, pero respecto de los que en las evaluaciones de las operaciones se habían encontrado pocos datos empíricos. Por representación insuficiente se entiende que hubo resultados que no constaban en el sistema de presentación de informes del PMA, pero respecto de los que en las evaluaciones de las operaciones habían podido comprobarse los logros.

CUADRO 2: EJEMPLOS DE RESULTADOS RELATIVOS A LOS EFECTOS EN FAVOR DE LOS BENEFICIARIOS	
<i>Objetivo Estratégico 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la malnutrición aguda entre los niños menores de 5 años de edad — Kenya, Tayikistán y países de África Occidental. • Aumento de la puntuación relativa al consumo de alimentos respecto de las pautas de referencia — Etiopía, Kenya, Madagascar, la República Democrática Popular Lao y Tayikistán.
<i>Objetivo Estratégico 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la puntuación relativa a los activos comunitarios tras realizar actividades de ACA — Camboya.
<i>Objetivo Estratégico 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la asistencia escolar — campamentos en Burkina Faso en el marco de la OEM para África occidental, Filipinas y Kenya.
<i>Objetivo Estratégico 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las tasas de matrícula y asistencia en las escuelas asistidas por el PMA — Burkina Faso, Camboya y la República Democrática Popular Lao. • Tasas de supervivencia de niños y adultos afectados por el VIH y el sida superiores a la media nacional — Burkina Faso.
<i>Objetivo Estratégico 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los índices de capacidad nacionales — el Chad y Tayikistán.

Representación insuficiente

29. En casi todas las evaluaciones de las operaciones se comprobaron resultados valiosos que no habían sido recogidos en los sistemas vigentes. Estos resultados incluyeron posibles contribuciones a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el Reto del Hambre Cero (Cuadro 3).

CUADRO 3: EJEMPLOS DE RESULTADOS RELATIVOS A LOS EFECTOS NO RECOGIDOS	
<i>ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de medios de subsistencia como resultado directo de las actividades del PMA de alimentos para la capacitación (APC) en un campamento en el marco de la OPSR relativa a Kenya. • Aumento de la diversidad del régimen alimentario de los beneficiarios en Tayikistán y Camboya y de los refugiados beneficiarios en Kenya. • Incremento de la producción agrícola y ampliación del acceso a los servicios en los proyectos de ACA en Camboya.
<i>ODM 2: Lograr la enseñanza primaria universal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las tasas de promoción de grado en la escuela, especialmente entre las niñas, y disminución de las tasas de repetición como consecuencia de las becas en Camboya. • Intensificación de la participación comunitaria en la educación en Camboya y Filipinas. • Reducción del ausentismo y aumento de la asistencia escolar en Swazilandia.
<i>ODM 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la situación económica de las mujeres en Camboya.
<i>ODM 4: Reducir la mortalidad infantil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del peso al nacer y reducción del retraso del crecimiento en la República Democrática Popular Lao gracias a las actividades de nutrición.
<i>Otros</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de comportamientos favorables a una vida sana en el Chad, Filipinas, Kenya y Tayikistán. • Reconstrucción de los vínculos comunitarios y contribuciones a la consolidación de la paz en Filipinas como consecuencia de las actividades de ACA. • Aumento del número de sistemas de alerta temprana establecidos en Filipinas.

30. El Objetivo Estratégico 5, que trata del desarrollo de las capacidades, adoleció en forma particular tanto de insuficiencia de datos como de una insuficiente representatividad. Si bien los datos sobre los efectos fueron escasos, las evaluaciones revelaron muchos resultados valiosos, como la mejora de la capacidad de las administraciones locales en materia de definición de las características del riesgo de desastres en Etiopía y el fortalecimiento de las capacidades nacionales en Mozambique.

Efectos limitados

31. En seis evaluaciones se notificó ya sea que los logros habían estado por debajo de lo previsto o habían sido nulos en cuanto a la obtención de los efectos previstos, sobre todo en las actividades de alimentación escolar y nutrición. Estas limitaciones surgen cuando no se investigan debidamente los supuestos integrados en las cadenas de resultados —por ejemplo, que las raciones que las niñas reciben para llevar al hogar en el marco de las actividades de alimentación escolar son suficientes para luchar contra la exclusión del sistema educativo por motivos de género—²⁰.

Sinergias y complementariedad en la ejecución

32. Según las evaluaciones, las asociaciones operacionales del PMA fueron en general sólidas y, en la mayoría de los casos, la cooperación con los organismos de las Naciones Unidas fue positiva, algunas veces debido a la madurez paulatina de las relaciones, como sucedió en Filipinas y Swazilandia. Sin embargo, en la OEM regional para África Occidental los

²⁰ Como en el caso de Kenya y la República Democrática Popular Lao.

problemas que surgieron en las relaciones entre el ACNUR y el PMA socavaron la confianza de los donantes.

33. Como demuestra la influencia cada vez mayor del PMA en materia de políticas, las evaluaciones revelaron asimismo la existencia de asociaciones generalmente sólidas con los gobiernos o las autoridades locales, cuando las condiciones lo permitieron. En algunos países, especialmente los de ingresos medios, el PMA está abandonando la función de suministro para pasar a la de habilitación, en especial para ayudar a mejorar la base nacional de datos empíricos en materia de seguridad alimentaria y nutrición, como en el caso de Camboya, Filipinas y Tayikistán.
34. Las relaciones con los donantes y los asociados cooperantes fueron variadas y dependieron del contexto. En los casos en que había poca capacidad nacional, se comprobó en todas las evaluaciones que el PMA buscaba otras maneras de trabajar, como la colaboración con las autoridades locales o con organizaciones no gubernamentales.

Sinergias internas

35. Las sinergias internas variaron según el caso. Aunque se constataron sólidos nexos entre las distintas actividades en las OPSR relativas a Kenya y Tayikistán, en la mayoría de las otras operaciones era posible introducir mejoras. En cuatro evaluaciones —Camboya, Etiopía, Filipinas y Madagascar— se comprobó que las iniciativas de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastres no siempre se integraban plenamente en las otras actividades.
36. El PMA se enfrenta a ingentes dificultades para mejorar la eficiencia en función de los costos habida cuenta de la inseguridad y el difícil acceso de los entornos en que opera. En las 12 evaluaciones se formularon observaciones acerca de la eficiencia, pero los datos empíricos fueron por lo general ya sea superficiales o limitados. Solo las OPSR relativas a Kenya y Mozambique se consideraron globalmente eficientes debido a que se habían ejecutado conforme a los plazos establecidos, habían experimentado pocas interrupciones de la cadena de suministro de alimentos y sus mecanismos de distribución habían resultado ser eficaces. Gracias a la aplicación de mecanismos de selección de beneficiarios innovadores —biométricos— se redujeron los errores de inclusión y exclusión y fue posible ahorrar costos en Kenya. Las evaluaciones destacaron los efectos graves de la falta de eficiencia en los beneficiarios, por ejemplo cuando el PMA no había podido intervenir en los períodos de mayor hambre a causa de retrasos en las entregas.

Sostenibilidad

37. Solo se evaluó como potencialmente sostenibles a las operaciones en Filipinas y la República Democrática Popular Lao. La principal dificultad externa fue la poca capacidad nacional, si bien en tres evaluaciones se señaló que el PMA no había podido integrar estrategias de sostenibilidad en la etapa de diseño²¹.

²¹ Burkina Faso, Mozambique y Swazilandia.

Factores

⇒ Factores externos

38. Las características inherentes a los complejos y a menudo peligrosos entornos de trabajo del PMA fueron los principales factores que limitaron la eficacia. La inseguridad y la inestabilidad política tuvieron como resultado la restricción del acceso, una disponibilidad limitada de datos sobre la seguridad alimentaria, una mayor frecuencia de desplazamientos de población y escasos incentivos para la repatriación de los refugiados en África Occidental, Filipinas, Kenya y Madagascar.

⇒ Problemas de financiación

39. El segundo obstáculo en orden de importancia fueron las limitaciones de fondos; el nivel de financiación fue del 32 % en Burkina Faso al 79 % en Kenya y el 87 % en Filipinas. Las dificultades habían resultado especialmente importantes en los PP y proyectos de desarrollo, como también en los países que estaban a punto de ser incluidos en la categoría de países de ingresos medios. Varias operaciones habían tenido que reducir de forma significativa su alcance o bien cancelar planes. Hubo indicios de una planificación demasiado optimista o ambiciosa, por ejemplo, en Burkina Faso. Muchas de las actividades que habían recibido una financiación limitada se habían añadido desde hacía poco tiempo al conjunto de herramientas del PMA, como las actividades de creación de activos.

⇒ Factores internos

40. Los empeños por establecer una sólida base de datos empíricos para las actividades tuvieron como resultado una mejora del diseño, y el correcto análisis y cartografía de la vulnerabilidad generó conocimientos pormenorizados y actualizados sobre las distintas situaciones locales en materia de seguridad alimentaria²². El apoyo técnico recibido de los despachos regionales y otras dependencias del PMA contribuyó a mejorar la calidad del diseño²³. La transición entre la modalidad de entrega y la prestación de un apoyo más estratégico fue provechosa en algunos lugares, y el PMA ayudó a consolidar la capacidad nacional y los marcos estratégicos utilizados en materia de seguridad alimentaria y nutrición²⁴.

41. Entre los principales factores que, según se comprobó, limitaban la eficacia cabe mencionar unos sistemas de SyE poco sólidos, que restringieron la disponibilidad de datos fiables sobre los resultados y la base empírica en la que fundamentar el diseño y las posteriores adaptaciones. En dos evaluaciones, como mínimo, se observó que esta limitación podía comprometer la confianza de los donantes y los gobiernos anfitriones en la capacidad del PMA de lograr resultados²⁵.

⇒ Problemas en materia de orientación de la asistencia

42. En nueve evaluaciones se plantearon problemas en cuanto a la orientación de la asistencia²⁶: dificultades para lograr un equilibrio entre alcance y concentración de la asistencia; una incompatibilidad entre los sistemas de orientación de la asistencia del PMA

²² El Chad, Mozambique y Tayikistán.

²³ Camboya, el Chad, Kenya y Tayikistán.

²⁴ Especialmente en Camboya, Etiopía, Filipinas, Madagascar y Tayikistán.

²⁵ El Chad y Mozambique.

²⁶ Todas las evaluaciones salvo las referentes a África Occidental, Kenya y Swazilandia.

(que en general se centran en el plano personal, como sucede con las actividades de nutrición) y las normas culturales imperantes (por las que es obligatorio compartir los alimentos o los beneficios dentro de los hogares o las comunidades²⁷); la distorsión de los mecanismos comunitarios de selección de beneficiarios debido a las prácticas locales de intercambio y/o al nivel de dependencia política o familiar en la selección de beneficiarios²⁸ y, en las actividades para la creación de activos, el hecho de darle prioridad a criterios de conveniencia y a la disponibilidad de asociados competentes más bien que al nivel de vulnerabilidad y necesidades²⁹. Entre los efectos registrados se cuentan los errores de inclusión y exclusión, que afectaron a la confianza de los donantes.

⇒ *Actividades de ACA*

43. En ocho evaluaciones se plantearon preocupaciones en cuanto a las actividades de ACA, a saber: la falta de una justificación clara del diseño de las actividades en Kenya y Mozambique, y planes de ejecución que no estaban en consonancia con el calendario estacional local, en Etiopía y Filipinas, y/o con las necesidades o prácticas locales, en Tayikistán. En el Chad, Filipinas y la República Democrática Popular Lao, los procesos de aprobación y de toma de decisiones centralizada resultaron demasiado largos, y los de aprobación y supervisión de proyectos, muy poco rigurosos. En cinco evaluaciones se manifestó preocupación acerca de la idoneidad, la calidad y la sostenibilidad de los activos creados³⁰.

⇒ *Sensibilidad hacia la problemática de género*

44. Si bien en las 12 evaluaciones se informó sobre cuestiones de género, solo ocho de ellas proporcionaron análisis suficientemente sólidos para poder ser incluidos en este informe de síntesis³¹. Las únicas operaciones en las que se estimó que las cuestiones de género se estaban incorporando de manera satisfactoria fueron las de Camboya, Kenya, la República Democrática Popular Lao y Swazilandia. En todas las demás había margen de mejora; se consideró que en las operaciones relativas al Chad y Mozambique la perspectiva de género se tenía en cuenta en medida del todo insuficiente.

⇒ *Comunicación*

45. Por lo menos en tres evaluaciones se puso de relieve la ineficacia de la comunicación con los asociados a nivel nacional³². Si bien hubo excepciones, como en el caso de Kenya, las limitaciones consistieron en general en la falta de información regular y actualizada sobre los avances de los proyectos y las decisiones del PMA en un contexto de rápida evolución sobre el terreno.

²⁷ Burkina Faso, Etiopía, Filipinas y Tayikistán, y actividades de ACA en Mozambique.

²⁸ Actividades de nutrición en el Chad y Etiopía; alimentación escolar y nutrición en Burkina Faso; alimentación de grupos vulnerables en Tayikistán; actividades de ACA en Filipinas y Mozambique.

²⁹ Burkina Faso, el Chad, Madagascar, Filipinas y Tayikistán.

³⁰ El Chad, Etiopía, Madagascar, Mozambique y la República Democrática Popular Lao. En el “Informe de síntesis de la serie de evaluaciones del impacto de las actividades de alimentos para la creación de activos (2002-2011)” (WFP/EB.A/2014/7-B) también se detectaron problemas con respecto a la calidad y sostenibilidad de los activos.

³¹ Burkina Faso, el Chad, Etiopía, Filipinas, Kenya, Mozambique, la República Democrática Popular Lao y Swazilandia.

³² El Chad, Filipinas y Mozambique.

CONCLUSIONES

46. Los datos derivados de las 12 evaluaciones de operaciones demostraron que el PMA había prestado una asistencia alimentaria en general pertinente a sus beneficiarios, en condiciones operativas particularmente difíciles, si bien en la planificación y la orientación de la asistencia no siempre se habían tenido en la debida cuenta las necesidades de los distintos beneficiarios. Los resultados no estuvieron bien documentados, especialmente por lo que respecta a los efectos, debido principalmente a que los sistemas de SyE sobre el terreno eran poco eficaces. Las evaluaciones revelaron algunos resultados valiosos en relación con los efectos, pero los actuales sistemas de presentación de informes del PMA no permiten dejar plena constancia de la magnitud de sus logros ni de sus resultados insatisfactorios. El grado de eficiencia fue heterogéneo, principalmente a causa de las difíciles condiciones operativas, y la sostenibilidad fue limitada.
47. Los datos empíricos sugieren que el PMA confía en sus fortalezas tradicionales, como demuestra el perfil de sus operaciones, y que aplica cada vez más enfoques innovadores. Además indican que en muchos países el PMA está interactuando en mayor medida con las instancias decisorias superiores, participando en la labor normativa y prestando asistencia técnica para incidir en la formulación de las políticas y estrategias nacionales y apoyar esta tarea. La calidad del detallado análisis que realiza el PMA en materia de seguridad alimentaria y nutrición es cada vez más reconocida por las autoridades nacionales, y la flexibilidad con que responde a la evolución de las políticas nacionales contribuye a que sus operaciones sigan siendo pertinentes.
48. Sin embargo, los datos empíricos también apuntan a la necesidad de seguir trabajando para reorientar las prácticas operativas del PMA en función de las nuevas realidades externas e institucionales. La atención cada vez mayor que se presta a la rendición de cuentas respecto de los resultados y al uso óptimo de los recursos hace que sea fundamental para el PMA demostrar su credibilidad; esta serie de evaluaciones de las operaciones constituye una etapa importante en este proceso. No obstante, no se ha incorporado aún una sólida gestión de los datos y los resultados del PMA se recogen algunas veces de forma poco sistemática e inadecuada, especialmente con respecto a su contribución para encontrar soluciones nacionales en materia de seguridad alimentaria. Por otra parte, las ambiciones de los programas superan algunas veces las capacidades técnicas disponibles; las cadenas de resultados, principalmente los supuestos y riesgos, no siempre están bien concebidas; persisten grandes lagunas, en especial en la integración de una perspectiva de género en los programas, y se necesitan mayores sinergias y una mejor comunicación.
49. En su conjunto, las constataciones revelan que el Programa está en fase de transición. Con las modificaciones introducidas sean logrado indudablemente cambios positivos, pero sigue habiendo grandes deficiencias. A pesar del impulso dado por la dirección y de la reorientación de las estrategias, las prácticas operativas del PMA y su cultura institucional evolucionan de forma más lenta y desigual.

ENSEÑANZAS

50. A continuación se presenta un resumen de las enseñanzas derivadas³³ de las evaluaciones examinadas en este documento.
51. Gracias a una mayor inversión en la gestión de datos empíricos a fin de mejorar el diseño de los programas y la presentación de informes sobre los resultados se podría establecer una plataforma de diálogo sólida a nivel nacional, mejorar la visibilidad de los logros y aumentar la confianza de los asociados. Una base de datos de este tipo implica que se disponga de cadenas de resultados plenamente extrapoladas y de los correspondientes supuestos y riesgos; así como de datos de seguimiento más numerosos, fiables, rigurosos y exhaustivos; además, habría que utilizar en mayor medida las evaluaciones y los exámenes para mejorar el diseño de los programas.
52. Los problemas que plantea la orientación de la asistencia pueden ser complejos; la aplicación —y demostración— de análisis detallados puede ayudar a asegurar que la planificación y la orientación de la asistencia estén suficientemente diferenciadas para poder responder a las necesidades específicas de los beneficiarios. La explicación clara de los motivos en los que se basan las decisiones adoptadas facilitará la selección de beneficiarios, dado que esas decisiones —como la de excluir a comunidades rurales distantes— se justificarán y tomarán de común acuerdo. El acopio riguroso de datos sobre los efectos contribuirá a tales debates, al facilitar apreciaciones claras de la eficacia y la eficiencia.
53. El PMA fortalece sus actividades de fomento de la resiliencia, pero las posibilidades que ofrecen sus actividades de ACA aún no se han aprovechado por completo. Es necesario ajustar el diseño a las necesidades específicas de los beneficiarios, especialmente con respecto a la problemática de género; asegurar que la selección de beneficiarios sea apropiada; prever desde el inicio prescripciones técnicas para obtener activos de calidad y que sean sostenibles, e integrar disposiciones claras en materia de supervisión para los asociados. Esta labor se verá respaldada por la aplicación de nuevas orientaciones institucionales y por el desarrollo de las capacidades del personal y los asociados. Si bien han sido pocas las enseñanzas extraídas aplicables concretamente a la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastre, es lógico pensar que podrían tenerse en cuenta conclusiones análogas, dada la creciente importancia que esta actividad está asumiendo en las 12 operaciones.
54. La perspectiva de género aún no está plenamente integrada en las operaciones del PMA. Resultó evidente que era necesario basar el diseño de las actividades, teniendo en cuenta la perspectiva de género, en datos y análisis desglosados, e incluso diferenciados por grupo. El seguimiento de datos desglosados contribuye a una planificación y un diseño detallados y con perspectiva de género, los cuales, a su vez, permiten reconocer en mayor medida las diferentes necesidades en función del género. Las evaluaciones pueden ayudar en gran medida al PMA a rendir cuentas de los logros obtenidos en materia de género, si bien es necesario definir con claridad los parámetros y las expectativas con respecto a los análisis e informes sobre esta temática.
55. La función del PMA en el ámbito de las políticas de seguridad alimentaria y nutrición está aumentando tanto en magnitud como en alcance, lo que incide de forma importante en su labor de desarrollo de las capacidades. Como se señala en el Plan Estratégico para

³³ En los términos de referencia relativos a la presente síntesis de evaluación se preveía la formulación de enseñanzas y no de recomendaciones.

2014-2017, la mejor manera de abordar la cuestión es considerar el desarrollo de las capacidades como un elemento esencial del diseño de los programas y aprovechar todas las oportunidades que se ofrecen a este respecto. Para promover un planteamiento proactivo, deben definirse claramente desde un principio un ámbito de actuación y unas estrategias de ejecución adecuadas.

56. Los datos empíricos confirman que la comunicación es una de las piedras angulares de la eficacia del diseño y la ejecución de las operaciones. Señalan con claridad el valor del diálogo con los asociados sobre los problemas con que se enfrenta el PMA y las decisiones que debe tomar en situaciones que a menudo evolucionan con rapidez, al igual que la importancia de que los logros y resultados del PMA, así como las lecciones aprendidas, sean más visibles. Gran parte de los datos empíricos demuestra que el PMA está avanzando en su transición de un enfoque basado en instrumentos a un enfoque centrado en la solución de los problemas. La transparencia de la comunicación ayudará paralelamente a impulsar un cambio en las percepciones de los asociados y, en especial, de los donantes que consideran al PMA un organismo de asistencia alimentaria moderno, dotado de los conocimientos, herramientas y capacidades necesarios para ayudar a los países y los asociados a atender tanto sus propias necesidades de seguridad alimentaria como el Reto del Hambre Cero.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
APC	alimentos para la capacitación
APE	alimentos para la educación
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PP	programa en el país
SyE	seguimiento y evaluación
UNDAF	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia