

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 11-14 de octubre de 2004**

## **INFORMES DE EVALUACIÓN**

**Tema 6 del programa**

*Para examen*



Distribución: GENERAL

**WFP/EB.3/2004/6-E**

15 septiembre 2004

ORIGINAL: INGLÉS

### **INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DE URGENCIA EN EL SUDÁN**

**Ayuda alimentaria a las poblaciones  
afectadas por la guerra y la sequía  
(OU 10048.0/1/2)**

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

## 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 los funcionarios del PMA encargados 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.

Director de la Oficina de Evaluación      Sr. K. Tuinenburg      tel.: 066513-2252  
(OEDE):

Oficial Principal de Evaluación, OEDE:      Sr. J. Lefevre      tel.: 066513-2223

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



## RESUMEN

La operación de urgencia del PMA en el Sudán ha ocupado un lugar fundamental en el marco de las actividades de ayuda humanitaria, y sus intervenciones han sido esenciales para salvar vidas humanas. Este es un hecho ampliamente reconocido por los donantes, los organismos de ayuda humanitaria y los beneficiarios. El personal del PMA y sus asociados han distribuido alimentos en condiciones difíciles y a veces peligrosas durante períodos de tiempo prolongados.

El fin de la presente operación de urgencia era reducir la malnutrición aguda global por debajo del 18% de la media nacional de 2002, pero en la evaluación anual de las necesidades de 2002-2003 se comunicó una tasa de malnutrición aguda global del 21%, siendo mucho más alta en algunas zonas. La malnutrición se ha mantenido elevada durante muchos años, y, a menos que se adopte un enfoque más integral, con mayor participación de los asociados, hay pocos motivos para pensar que la situación en el Sudán vaya a mejorar.

La operación de urgencia recibió recursos para cubrir por término medio el 70,4% de las necesidades en las tres fases consideradas, a fecha de marzo de 2004. La cantidad de entregas fue considerablemente inferior a la prevista, y el momento en que se realizaron no fue siempre el más idóneo. Factores como las redistribuciones tras las entregas o el deterioro debido a la distancia cuando los puntos de distribución estaban lejos de los hogares de los destinatarios redujeron las cantidades recibidas por algunos de los destinatarios seleccionados.

El PMA debería participar más en la reunión y análisis de información sobre nutrición, especialmente en las zonas que presentan inseguridad alimentaria crónica. También debería incrementar su competencia técnica nutricional sobre el terreno en las operaciones de urgencia a gran escala a fin de aumentar su capacidad para medir los resultados y realizar los objetivos primarios.

El seguimiento durante y después de la distribución es relativamente bueno, ya que personal del PMA dirige muchas de las distribuciones.

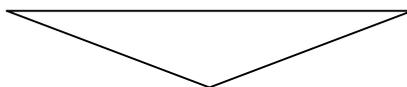
El PMA dispone de importante capacidad logística en el Sudán, sobre todo de transporte aéreo, que goza de alcance nacional y gran cobertura. Las mayores limitaciones para el traslado de los alimentos son la escasa capacidad viaria y ferroviaria y las restricciones en el acceso de la ayuda humanitaria. En paralelo a la labor de desarrollo de infraestructura que lleva a cabo el Gobierno del Sudán, el PMA también se ha ocupado de los problemas de infraestructura en el país mediante operaciones especiales, que incluyen la reparación de carreteras y la retirada de minas.

Los costos del transporte interno son elevados, pero ante un sistema de transporte que no da más de sí y la inseguridad que persiste en algunas zonas el PMA no puede hacer mucho por contener los costos. Es necesario mejorar el sistema de seguimiento de los alimentos.



En los últimos años han aumentado en la comunidad de los donantes y los organismos humanitarios las expectativas de transición a actividades de desarrollo. La circunstancia es positiva, pero es necesario hacer una evaluación realista tanto de las actuales necesidades de ayuda de socorro como de las posibilidades de poner en marcha actividades de recuperación y rehabilitación mediante ayuda alimentaria. Las distribuciones de alimentos de socorro pueden librar a los beneficiarios de la preocupación diaria de obtener alimentos, de modo que puedan elegir sus propias actividades de rehabilitación sin necesidad de emplear mecanismos de alimentos para la creación de activos.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota de la información y las recomendaciones que figuran en el Informe resumido de la evaluación de la operación de urgencia en el Sudán (WFP/EB.3/2004/6-E).

---

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



---

## ALCANCE Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN

1. La evaluación de la operación de urgencia (OU) del PMA en el Sudán se realizó entre enero y marzo de 2004.<sup>1</sup> Los objetivos eran:
  - evaluar la consecución de los objetivos de la operación y formular recomendaciones para el diseño de una nueva fase;
  - extraer de la operación del Sudán lecciones que sirvan a otras OU; y
  - rendir cuentas ante la Junta Ejecutiva del PMA.
2. La evaluación abarcó tres fases de la OU, comprendidas entre abril de 2001 y marzo de 2004.<sup>2</sup> El equipo examinó la ejecución en los sectores del Sudán que el PMA y otros organismos de la Operación Supervivencia en el Sudán denominan “septentrional” y “meridional” del país.<sup>3</sup> La complejidad de la evaluación y las limitaciones de tiempo obligaron a centrar la atención en los resultados operacionales del PMA y no en su función dentro de la Operación de Supervivencia en el Sudán. El equipo de evaluación hizo hincapié en la logística y la nutrición, dada su importancia en esta OU.<sup>4</sup> La actual crisis en la región de Darfur no se incluye porque el equipo de evaluación fue autorizado a visitar la región y la respuesta del PMA se ha convertido en el núcleo de otra OU distinta.

---

## LA OU 10048 DEL SUDÁN Y SUS AMPLIACIONES

3. La principal causa de la inseguridad alimentaria en el sector meridional es el conflicto entre el Gobierno y el Movimiento y Ejército de Liberación el Pueblo Sudanés (SPLM/A), que comenzó en 1983. Sus efectos van desde los desplazamientos de población hasta los decenios que dura el retraso del desarrollo y el empobrecimiento de millones de personas en el sur.
4. Los conflictos en los que intervienen otras partes han afectado además a algunas regiones del este y el oeste del Sudán, fundamentalmente el Estado de Kassala y la región de Darfur, donde los enfrentamientos han perturbado la agricultura.
5. Otras causas de la inseguridad alimentaria son la sequía recurrente y las inundaciones periódicas. Durante el periodo abarcado por la OU, la sequía en el Sudán septentrional y en algunas partes del sur agotó los bienes de producción, los recursos naturales y las reservas.
6. La relativa paz reinante desde 2002 y las negociaciones de paz entre el Gobierno y el SPLM/A han generado en las comunidades de donantes y de ayuda humanitaria expectativas de transición del socorro a la recuperación y la reconstrucción. Esa transición es una oportunidad de dejar de practicar la ayuda de socorro, que, sin embargo, seguirá siendo necesaria, al igual que persistirán las dificultades para utilizar la asistencia alimentaria en apoyo de la recuperación y la rehabilitación.

---

<sup>1</sup> El equipo de evaluación estaba constituido por tres consultores internacionales, incluido el jefe del equipo, dos consultores locales y dos miembros del personal del PMA de la Oficina de Evaluación.

<sup>2</sup> OU 10048.0, OU 10048.1 y OU 10048.2. La tercera fase se ha prolongado a 2004, pero la fecha última abarcada por la presente evaluación es el 31 de marzo de 2004.

<sup>3</sup> En el presente informe el “sector septentrional” comprende las zonas que están controladas por el Gobierno del Sudán, gestionadas desde Jartum; “el sector meridional” abarca las zonas que están controladas por el SPLM/A, gestionadas por el PMA desde Nairobi/Lokichoggio.

<sup>4</sup> El equipo de evaluación también se basó en las conclusiones de un examen técnico del sector meridional realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el PMA en 2003.



## Marco de actuación del PMA

7. Al evaluar los logros y las carencias de la operación, es necesario tener en cuenta las singulares características de la misma, así como sus limitaciones. La Operación Supervivencia en el Sudán fue el primer modelo de acceso negociado. Como es de suponer en una guerra civil, conseguir y mantener el acceso ha sido una de las grandes preocupaciones del PMA, que emplea 350 puntos de lanzamiento de alimentos y pequeñas pistas de aterrizaje en el Sudán. En 2002 se batió el récord de denegaciones de vuelo.
8. Las operaciones del PMA en el Sudán se enfrentan a grandes limitaciones, especialmente en el sector meridional. El país tiene una infraestructura de transporte precaria y las operaciones de socorro quedan obstruidas en la estación de las lluvias, momento en que muchas carreteras se vuelven intransitables y las pistas de aterrizaje son imposibles de utilizar. Las denegaciones de acceso por parte de las autoridades, los problemas de seguridad, las evacuaciones de personal y los asaltos también han restado capacidad al PMA para llegar a los beneficiarios y supervisar los programas. La inseguridad dicta el modo de actuación del PMA, como por ejemplo lanzamientos aéreos en el sector meridional, donde los equipos de distribución sólo pueden pasar un máximo de tres días en el lugar. Esto es algo que hay que tener presente al considerar la eficacia de la distribución final. Ni el Gobierno ni el SPLM/A disponen de una estrategia satisfactoria de respuesta humanitaria, y la capacidad de las autoridades civiles y las organizaciones no gubernamentales (ONG) es limitada, sobre todo en el sector meridional.
9. La gestión de la operación se complica por la necesidad de actuar separadamente en los sectores septentrional y meridional de un país dividido por la guerra. Ha sido difícil atraer personal; el número de puestos vacantes es elevado y la rotación del personal frecuente en las categorías superiores. También es elevado el grado de estrés.

## Objetivos y metas de la OU

10. Los principales objetivos de la tercera fase de la OU son:
  - contribuir a salvar vidas mejorando el estado nutricional de los destinatarios, haciendo especial hincapié en las mujeres;
  - contribuir a prevenir la migración como último recurso de la población aquejada de inseguridad alimentaria apoyando el proceso de consolidación de la paz y el reasentamiento de los repatriados y las personas desplazadas en el interior del país (PDI); y
  - contribuir a la recuperación y la rehabilitación de la infraestructura social y económica por medio de la creación de activos.
11. En la última fase de la OU, se debía satisfacer el 90% de las necesidades de alimentos mediante distribuciones generales a grupos vulnerables y PDI. Se fijó una meta del 10% para las otras modalidades: 3% en el caso de la alimentación suplementaria, 2,5% para los alimentos por trabajo, 2,5% a los alimentos para la capacitación y 2% para la alimentación escolar de urgencia. De los beneficiarios de la última fase, el 73% se había seleccionado a causa del conflicto, mientras que el resto se había seleccionado a causa de la sequía y de la inseguridad alimentaria aguda.
12. Como es de esperar en una OU prolongada, el acento recae en las distribuciones generales a grupos vulnerables y PDI. Se incluyeron algunos objetivos relativos a la recuperación y la paz cuyas metas eran poco ambiciosas.



13. Convertir la OU en una operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) exige una rigurosa planificación estratégica y un marco temporal más amplio. Aunque las directrices del PMA insisten en la preparación de una estrategia de recuperación, los responsables de su formulación deben tener presente que las OPSR combinan elementos de socorro y de recuperación. El proceso de planificación se debe basar en la elaboración de estrategias locales.

#### **Recomendación<sup>5</sup>**

- Habría que elaborar estrategias de socorro y recuperación para convertir una OU en una OPSR, empezando por estrategias definidas localmente y metas basadas en valoraciones realistas del modo de satisfacer las necesidades inmediatas de ayuda de socorro y proteger e incrementar los medios de subsistencia. Se puede invitar a los donantes a participar en el proceso de evaluación. (2.31)

## **RESULTADOS DE LA OU**

### **Salvar vidas**

14. Es un hecho ampliamente reconocido por los beneficiarios, las autoridades locales y la comunidad de ayuda humanitaria que las intervenciones del PMA han sido esenciales para salvar vidas. Sin embargo, es difícil calcular en qué medida han contribuido los programas de alimentación general y selectiva, ya que no se sabe con certeza cuánta ayuda alimentaria del PMA llega a los hogares beneficiarios, o cómo se utiliza. No existen datos de referencia ni datos sobre las tendencias de la mortalidad, la morbilidad y la malnutrición; entran en juego múltiples factores, y es difícil aislar la contribución de la ayuda alimentaria del PMA.
15. El PMA podría demostrar más fácilmente sus éxitos si éstos estuvieran mejor documentados. En los informes mensuales se exponen situaciones en las que el PMA ayudó a poblaciones vulnerables y contribuyó a salvar vidas, como en la ribera occidental del Alto Nilo en 2001-2002, donde al denegarse el vuelo, el acceso había sido imposible anteriormente. Sin embargo, no existen un registro o un análisis sistemáticos, por lo que el equipo de evaluación tuvo que basarse en información casual.

---

<sup>5</sup> El número que aparece entre paréntesis al final de cada recomendación se refiere al número de párrafo del informe de evaluación completo. En el presente informe resumido figuran únicamente las recomendaciones más importantes de interés general para la Organización. Para conocer las demás recomendaciones de la misión, se remite al lector al informe de evaluación completo. Las limitaciones del número de palabras de los documentos de la Junta Ejecutiva impiden incluir todas las recomendaciones en el informe resumido y la matriz de seguimiento adjunta.



### Recomendaciones

- Con el apoyo del Despacho Regional para África Oriental y Meridional (ODK) y de la Sede, las oficinas en el país deberían documentar las prácticas idóneas gracias a las cuales el suministro de ayuda alimentaria puede haber contribuido a salvar vidas en el Sudán. (6.9)
- En el contexto de la implantación sobre el terreno de los principios y mecanismos de presentación de informes de la gestión basada en los resultados (RBM), la Sede debería revisar la actual prioridad estratégica n° 1 del Programa y la viabilidad de medir el objetivo de salvar vidas en situaciones de conflicto, así como de atribuir los resultados de la medición a la ayuda alimentaria del PMA. (6.10)

### Mejora del estado nutricional

16. El objetivo de contribuir a salvar vidas se debe efectuar “mediante una mejora y/o mantenimiento del estado nutricional de los destinatarios, haciendo especial hincapié en las mujeres”. El principal indicador es la reducción de la malnutrición aguda general a menos del promedio nacional del 18% o su mantenimiento por debajo de este porcentaje cuando ya fuera inferior al 18%. De conformidad con los criterios institucionales del PMA, quizá hubiera sido más adecuado fijar la meta de reducir la malnutrición aguda general a un nivel inferior al 15%. Este criterio se aplicó, de hecho, en el sector meridional, y en la evaluación anual de las necesidades de 2003-2004 se menciona como umbral crítico<sup>6</sup>. Sin embargo, este asunto no está del todo bajo el control del PMA, dado el papel que ocupan en la nutrición los factores no alimentarios<sup>7</sup>.
17. En las zonas donde se recogieron datos sobre nutrición durante tiempo suficiente como para distinguir las tendencias, las tasas de malnutrición se mantuvieron en unos niveles muy por encima del umbral crítico del 15%. Aunque hay indicios de que el PMA ha podido mejorar la nutrición en algunos lugares, las tasas de malnutrición aguda general no se podrán reducir a menos que se colabore con los asociados en la ejecución y otros interesados para elaborar un enfoque global de lucha contra la malnutrición.
18. En las zonas destinatarias de la ayuda del PMA que presentan una elevada malnutrición aguda general, como el Estado del Mar Rojo y Kassala, el PMA no debería llegar a la conclusión de que la malnutrición no responde ante la ayuda alimentaria. No hay pruebas suficientes de que la asistencia del PMA haya atendido a las necesidades evaluadas, y falta información sobre los demás factores que contribuyen a la malnutrición. Reducir la ayuda alimentaria en las zonas que padecen inseguridad alimentaria crónica y malnutrición persistente puede producir un empeoramiento de esta última. En cambio, el PMA debería propugnar con decisión un enfoque multisectorial.

<sup>6</sup> Según el informe de la evaluación conjunta FAO/PMA de febrero de 2004, “las tasas de malnutrición han disminuido algo desde los elevados niveles (>20%) registrados en 2002, pero siguen estando por encima del umbral crítico del 15%. Con respecto a 2002, la tasa de emaciación general (malnutrición aguda) se ha reducido del 24% al 21%”. El informe describe así el panorama nutricional: “la situación nutricional va adquiriendo una dimensión crónica y no estacional en casi todas las zonas, a causa de otras necesidades no satisfechas. Por ello, se insta a la cautela en relación con las expectativas de espectaculares mejoras inmediatas de la situación nutricional gracias a la mejora de la situación general de abastecimiento de alimentos en el país”.

<sup>7</sup> En los textos sobre nutrición en situaciones de urgencia, incluidas las directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la malnutrición aguda general superior al 10% se considera crisis nutricional grave. En el Manual de alimentación y nutrición del PMA se señala una cifra del 15%.



19. Faltan datos sobre nutrición y análisis de la función de las necesidades de alimentos en la nutrición con vistas a orientar la programación en el Sudán, o hacer un seguimiento de las tendencias, sobre el papel que desempeñan en ella. Es preciso establecer una vigilancia periódica y sistemática de la nutrición, o una combinación de vigilancia y estudios periódicos, lo cual depende de unas condiciones de seguridad suficientes, que no existen actualmente en el sur del país.
20. El PMA tendría que participar más en el acopio y análisis de datos e información sobre nutrición, lo cual incluye analizar la causalidad de la malnutrición que no responde a la ayuda alimentaria de socorro en las zonas que padecen de inseguridad alimentaria crónica. El memorando de entendimiento global firmado por el PMA con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) asigna a este último funciones directivas, pero las condiciones relativas a la nutrición no se cumplen. Seguirán surgiendo situaciones críticas en las que ni el UNICEF ni una ONG podrán realizar un estudio o aportar un análisis adecuado. El PMA debería estar en situación de cubrir estas lagunas, lo cual exigirá soluciones tanto a corto como a largo plazo.
21. Se requiere más competencia técnica en el ámbito de la nutrición con el fin de:
  - i) gestionar la información sobre nutrición;
  - ii) orientar a las suboficinas acerca de la nutrición y los programas de alimentación selectiva;
  - iii) aumentar la capacidad del personal del PMA y de los asociados en la ejecución en la esfera de la nutrición; y
  - iv) hacer un seguimiento de los avances del PMA en relación con la consecución de su objetivo primario de nutrición. El PMA tendría que aumentar su competencia técnica propia y su función en la vigilancia y el análisis de la nutrición.

### **Recomendaciones**

- La meta para las futuras OU y OPSR en el Sudán debiera ser reducir las altas tasas de malnutrición a menos del 15% para la malnutrición aguda general o mantenerlas cuando ya sean inferiores al 15%. Dada la necesidad de un enfoque integral, el PMA debería abogar por que en el próximo llamamiento unificado de las Naciones Unidas para la prestación de ayuda humanitaria se formulara una estrategia interinstitucional y gubernamental para alcanzar esta meta. (2.30)
- El PMA debería reunir información cualitativa sobre las causas de la malnutrición en las zonas que presentan inseguridad alimentaria crónica y niveles altos y persistentes de malnutrición aguda, siempre que lo permitan las condiciones de seguridad. (3.53)
- Los planes de capacitación del personal del PMA tendrían que incluir formación sobre conceptos básicos de nutrición. (3.36)
- Habría que preparar un plan de trabajo anual de estudios sobre nutrición en colaboración con el UNICEF y los asociados en la ejecución para recabar su compromiso. (3.34)
- En cada OU u OPSR se deberían tener en cuenta las necesidades de vigilancia de la nutrición y confirmar los acuerdos con el UNICEF. En las situaciones en que ni el UNICEF ni una ONG puedan aportar datos y análisis, el PMA debería incluir un presupuesto al respecto. (3.37)
- El PMA tendría que aumentar sus competencia técnica y su función en la vigilancia de la nutrición. (3.38)



22. Surgió el tema de la programación de la ayuda alimentaria en relación con la interrupción brusca pero transitoria en enero de 2004 de la ayuda dirigida a algunas PDI instaladas desde hacía mucho tiempo en el sector septentrional. El PMA no estableció ningún seguimiento complementario para determinar si la interrupción influyó negativamente en la población de PDI, incluidas las mujeres, sobre las que recae el mayor peso de las labores de supervivencia. Aunque el cese de tres meses en el suministro de raciones a algunas PDI quizá fuera apropiado en cuanto se asumió que eran autosuficientes, el PMA no preparó suficientemente la transición.

### Recomendación

- Antes de interrumpir el suministro de asistencia alimentaria a las PDI que viven en campamentos, el PMA debería velar por que se hagan comprobaciones, incluido un seguimiento adicional y un mecanismo de atención a las necesidades de los más vulnerables. (3.56)

23. El PMA suministra aceite enriquecido para suplir la carencia de vitamina A, sal yodada para la carencia de yodo y mezcla de maíz y soja (MMS) para la carencia de micronutrientes, pero no sigue de cerca ni el suministro ni el consumo. Poco se conoce sobre el uso de estos productos alimenticios en los hogares. Aunque el fin de la ayuda alimentaria del PMA es paliar la malnutrición por falta de micronutrientes, se desconocen los resultados.

24. Se crearon en el Sudán tablas de corrección que sirvieran de orientación sobre la sustitución a corto plazo de los artículos de la canasta de alimentos que faltaran. Según los informes, con frecuencia se incrementaron los cereales para complementar la cantidad total de kilocalorías prevista. No obstante, la escasez prolongada de otros productos de la canasta de alimentos habría reducido el consumo por los beneficiarios de los macronutrientes y micronutrientes necesarios, lo cual habría contribuido a los altos niveles de malnutrición.<sup>8</sup>

### Recomendaciones

- Habría que elaborar directrices institucionales para los déficit de productos alimenticios ricos en micronutrientes. (4.43)
- El personal del PMA y los beneficiarios deberían recibir información sobre la importancia de los micronutrientes y la malnutrición por falta de micronutrientes y directrices para mejorar la situación al respecto. (4.44)

## Recuperación y rehabilitación

25. Aunque se incluyeron en la operación algunos objetivos de recuperación y relacionados con la paz provistos de metas poco ambiciosas en relación con actividades de alimentos por trabajo (APT), alimentos para la capacitación (APC) y alimentación escolar de urgencia, en los documentos de aprobación no se vincularon las actividades previstas con la consecución de los objetivos de recuperación, lo cual implica una aplicación insuficiente de las orientaciones institucionales.

<sup>8</sup> Con un suministro mejor dotado de recursos y provisto de un equilibrio correcto entre productos se evitarían estos problemas. Se debe animar a los donantes a que proporcionen recursos, incluido efectivo para tener mayor flexibilidad en las compras regionales o locales de productos enriquecidos con micronutrientes.



26. Ha sido difícil iniciar actividades de APT y APC, y la intensificación de la alimentación escolar de urgencia se ha visto limitada. Aunque se han obtenido productos concretos, las metas no se han alcanzado. El establecimiento de metas globales, aunque necesario a título orientativo, pasa por alto la situación local; las actividades avanzan pese a la escasez de personal, de capacidad de los asociados en la ejecución y de competencia técnica.
27. Los asociados y las autoridades locales consideran que la alimentación escolar de urgencia ha dado buenos resultados, especialmente en el sur del Sudán, donde la educación tiene gran prioridad. Algunos aspectos en los que es posible mejorar son la entrega a tiempo de los productos, la mayor coordinación y colaboración con el UNICEF, y el seguimiento efectivo. El personal sobre el terreno observó que el ritmo de introducción de la alimentación escolar de urgencia puede superar la capacidad de las escuelas para atender a un mayor alumnado.
28. En la comunidad de donantes y de organismos humanitarios han crecido en los últimos años las expectativas de transición a actividades de desarrollo. Aunque se trata de algo positivo, es la propia expectativa, y no una correcta evaluación de las necesidades actuales al respecto, lo que impulsa el deseo de abandonar la ayuda de socorro. Existen problemas para emplear la ayuda alimentaria de manera efectiva con vistas a apoyar la recuperación y la rehabilitación, dado, sobre todo, que la principal modalidad del PMA es la de alimentos por trabajo. Entre esos problemas se pueden citar los relativos al ámbito geográfico, la selección de los destinatarios, el calendario y la capacidad. El personal directivo del PMA debe facilitar mayor orientación, y aconsejar la cautela y la ambición realista, sin empañar el entusiasmo por la transición del socorro a la recuperación.

### Recomendaciones

- El UNICEF y el PMA deberían realizar una actividad de cartografía a fin de determinar las zonas comunes de la operación de alimentación escolar de urgencia y establecer en ellas una programación conjunta. (7.32)
- El PMA debería centrarse en unas pocas actividades de recuperación cruciales en el Sudán, en lugar de establecer una cartera amplia difícil de gestionar. (7.41)
- En las zonas en las que no sea factible emprender proyectos de alimentos para la creación de activos, no se tendrían que aprobar nuevos proyectos. El personal y los asociados deberían centrar la atención en mejorar la selección y el seguimiento de las distribuciones generales y en preparar estrategias de socorro y recuperación. (7.42)
- Las oficinas en el país deberían revisar el concepto de alimentos para la recuperación que aparece en el documento de estrategia para el Sudán de 2004 a fin de que cumpla las normas. La Sede debería revisar también el concepto tal como aparece en el *Manual para el diseño de los programas* del PMA. (7.43)

## TEMAS DE LOS PROGRAMAS

### Evaluaciones de las necesidades

29. Junto con las misiones de evaluación de los cultivos y del suministro de alimentos, la evaluación anual de las necesidades en el Sudán ha constituido la fuente de información más completa sobre seguridad alimentaria. El tonelaje incluido en la OU responde a las recomendaciones de la evaluación, ajustadas después del examen del PMA. Algunos



donantes y asociados cuentan con esa información, pero, pese al tiempo y la energía que el PMA ha dedicado a consolidar el proceso, los donantes no siempre se quedan satisfechos con las recomendaciones de la evaluación anual de las necesidades. Así ocurrió especialmente en 2003.<sup>9</sup>

30. En los dos últimos años se han abordado las limitaciones del proceso de evaluación anual de las necesidades y se ha hecho un esfuerzo por mejorar la metodología<sup>10</sup>. Se ha impartido formación a ONG y a las contrapartes que participan en las evaluaciones regionales en las que se basa la evaluación anual, con lo cual se ha aumentado la capacidad local. Aunque la fase de evaluación regional en el marco del proceso tiene carácter participativo, algunos miembros del personal sobre el terreno y algunos asociados opinan que no se les consulta suficientemente con respecto a las decisiones de programación definitivas.
31. La evaluación anual de las necesidades es valiosa y es apreciada, pero presenta algunas limitaciones que el PMA debe solucionar. Debería convertirse en un proceso más ligero e iterativo, pero aún se tiene que convenir un modelo unificado. Habría que institucionalizar definitivamente ideas que llevan años circulando en el seno de la presencia del PMA en el Sudán.

### Recomendaciones

- Basándose en la gran experiencia del PMA en las evaluaciones de las necesidades a gran escala en el Sudán, la Sede debería reflejar por escrito las lecciones aprendidas sobre la evaluación de las necesidades de alimentos en situaciones de urgencia crónicas y complejas. (3.14)
- Para fomentar la credibilidad y asegurarse de que se adopta el enfoque participativo, el PMA debería preparar una estrategia de comunicación para las evaluaciones de las necesidades. (3.17)

### Selección

32. Aunque en 2001-2003 se entregó a los puntos de distribución final el 66% de las distribuciones previstas, no se sabe con certeza qué proporción de los productos llegó a los beneficiarios. Además del acceso, la selección ha resultado problemática en el Sudán, y se han adoptado muchas medidas para mejorarlo. Sin embargo, está muy extendida la redistribución mediante repartos basados en el parentesco. No parece que exista otra alternativa viable que trabajar directamente con los sistemas de distribución acostumbrados. Se trata de una fórmula comprometida que exige personal analítico y dinámico capaz de aprovechar las ventajas de esos sistemas de distribución y subsanar sus deficiencias, como por ejemplo, el escaso papel de la mujer en la adopción de decisiones.

<sup>9</sup> Según una respuesta al proyecto de informe de evaluación del personal del PMA en el sector meridional, los donantes con sede en Nairobi piensan que en la evaluación anual de las necesidades del sector meridional quizá se infravaloren las necesidades.

<sup>10</sup> A nivel interno, el PMA ha hecho un gran esfuerzo por mejorar la evaluación de las necesidades, sobre todo por lo que se refiere a las metodologías empleadas. En 2003 se creó una Dependencia de Evaluación de las Necesidades de Urgencia (OEN).



33. Algunos recursos se han gravado, lo cual ha reducido aún más las cantidades disponibles para los beneficiarios. Las autoridades locales organizaron esta medida en el sector meridional por medio de estructuras tradicionales.<sup>11</sup>
34. Dada la reducción de los productos distribuidos como consecuencia de la entrega insuficiente, los problemas de calendario y los efectos de la redistribución, el personal directivo superior debe tener en cuenta que la población pobre aquejada por el hambre en el Sudán a veces no recibe suficientes alimentos para ejercer una influencia apreciable en la nutrición.
35. El equipo de evaluación cree que el PMA debe dar máxima prioridad a la mejora de la efectividad de la distribución final, de acuerdo con el cometido básico del PMA.

### Recomendaciones

- El PMA debería descentralizar la responsabilidad de las distribuciones transfiriéndola al mínimo nivel administrativo posible a fin de que la comunidad pueda exigir mayor rendición de cuentas a los dirigentes. (5.13)
- El personal sobre el terreno tendría que ser consciente de que el PMA acepta las prácticas habituales positivas; se debería capacitar al personal para negociar acuerdos de distribución que sean mutuamente satisfactorios. (5.14)
- Habría que encargar un análisis de las estructuras sociopolíticas, la dinámica de las comunidades y las relaciones de poder para determinar los riesgos de discriminación en la distribución de la ayuda alimentaria de socorro. (5.15)

### Recursos y logística

36. El PMA dispone en el Sudán de abundante logística, sobre todo de transporte aéreo, provista de alcance nacional y gran cobertura. La logística del PMA ha sido durante mucho tiempo el soporte de la Operación Supervivencia en el Sudán. El PMA reconoce la necesidad de mejorar los corredores de transporte terrestre para trasladar los productos, y por fin se han recibido fondos al respecto.
37. Las necesidades de productos alimenticios han ido aumentando con los años, pero la presente OU sólo está dotada de recursos para cubrir como media el 70,4% de las necesidades en sus tres fases.<sup>12</sup> Esta cantidad es inferior a la media global de las OU durante el periodo de tres años examinado. El momento de efectividad de los compromisos también ha sido un problema, pues ha dado lugar a que los envíos llegaran a Port Sudán y Mombasa durante el segundo semestre del año. Estas dificultades se han podido mitigar recurriendo a existencias remanentes y a préstamos de otros proyectos.
38. La corriente de suministro es otro problema. El volumen relativamente grande de existencias en el sector septentrional, en diciembre de 2002 y entre diciembre de 2003 y febrero de 2004, indica una congestión que sólo se explica en parte por la acumulación habitual. La principal limitación ha sido la escasa capacidad de salida por tierra y por aire

<sup>11</sup> En el examen técnico FAO/PMA de 2003 de las operaciones del sector meridional se llegó a la conclusión de que las raciones de alimentos eran compartidas entre los miembros de un clan, pero la disminución de las hostilidades ha reducido la obligación de los hogares de compartir alimentos con la comunidad más extensa.

<sup>12</sup> Este fue el porcentaje de los recursos recibidos durante las tres fases hasta febrero-marzo de 2004. Con las posteriores revisiones presupuestarias de la fase en curso, la cobertura en las tres fases descendió al 66,9% en agosto de 2004. El conjunto de las operaciones de urgencia del PMA tuvo una financiación del 85% en 2001 y el 76% en 2002, según los informes anuales del PMA correspondientes a esos años.



desde los centros de distribución del PMA en el sector septentrional. El ulterior incremento de la ayuda alimentaria dirigida al sector septentrional exigirá el aumento de los medios de transporte como aviones, camiones y barcazas.

39. El seguimiento de los productos sigue siendo problemático. El sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos (COMPAS) tiene un valor incalculable para obtener información sobre el suministro. Sin embargo, los cuatro puntos de COMPAS en el Sudán operan como sistemas independientes, lo que dificulta el seguimiento de toda la cadena de suministro. Además, el personal de logística del PMA y el que se encarga de los programas emplean sistemas distintos e incompatibles para supervisar el flujo de los productos hacia los beneficiarios. Es preciso combinar esta información para presentar un panorama inteligible a los directivos superiores. El personal en el país reconoce que se debería conectar con COMPAS una base de datos sobre programación. Aunque la base de datos ya está creada, no se han hecho progresos con respecto a la conexión. Las operaciones del PMA en otros países encuentran el mismo problema.

### Recomendaciones

- Habría que nombrar de inmediato a un oficial de suministro. La logística debería seguir a cargo de los oficiales de logística superiores de los corredores septentrional y meridional. (4.21)
- Se tendría que implementar la plena conectividad de COMPAS entre Jartum, Mombasa, Nairobi, Kampala y Lokichoggio. (10.18)
- La Sede debería determinar algún modo de armonizar la información logística sobre suministro con la información sobre los programas en las oficinas en el país. (10.20)

### Cuestiones de género

40. El PMA ha ocupado un lugar destacado en la defensa de la mujer en el marco de la OU del Sudán, papel que reconocen sus asociados. Tanto en el sector septentrional como en el meridional, el PMA ha hecho progresos en la institucionalización de los Compromisos ampliados relativos a la mujer. Se han implantado mecanismos de supervisión como coordinadores y grupos de trabajo. Se han modificado los modelos de contrato con los asociados a fin de reflejar los Compromisos. En la evaluación anual de las necesidades se dedica gran atención a las cuestiones de género. A instancias del PMA, las mujeres están representadas en los comités de ayuda de socorro.
41. El personal responsable de las cuestiones de género tanto en el sector septentrional como en el meridional coincide en que el personal directivo debe reorientar la atención hacia el seguimiento de la aplicación de los Compromisos ampliados relativos a la mujer. Ello incluye asegurarse de que el personal del PMA y los asociados en la ejecución hagan un seguimiento y presenten información fiable sobre la consecución de las metas en la esfera del género.



### Recomendaciones

- El personal directivo de las oficinas en el país se debería asegurar de que el sistema de gestión y evaluación de la actuación profesional (MAP) y el programa de mejora de la actuación profesional y las competencias (PACE) destinados a los coordinadores de la cuestión del género y a todo el personal reflejan la responsabilidad individual de aplicar los Compromisos ampliados relativos a la mujer; se deberían examinar dichas responsabilidades al evaluar la actuación profesional del personal. (8.6)
- Se debería ir incorporando progresivamente en otros tipos de formación la formación sobre cuestiones de género. (8.8)

### Seguimiento y evaluación

42. El seguimiento de los productos y los efectos sigue siendo un punto débil institucional, lo cual obedece a dificultades prácticas y a la escasa prioridad otorgada a la información sobre las realizaciones. El seguimiento al respecto es escaso por lo que se refiere a los efectos, tanto en las actividades de socorro como en las de recuperación. Un problema es que el PMA no se ocupa directamente de acopiar la información relacionada con su indicador principal, que son las tendencias de la malnutrición.
43. La oficina en el país de Jartum ha adoptado recientemente medidas para mejorar el seguimiento creando un servicio específico en 2003, y ha dado prioridad a la creación de una base de datos exhaustiva. En el sector meridional, los frecuentes enfrentamientos, el carácter imprevisible del acceso y la limitada presencia sobre el terreno han dificultado la introducción de un sistema de seguimiento exhaustivo. El seguimiento durante la distribución y después de ella es relativamente bueno, ya que muchas de las distribuciones son obra del personal del PMA, pero parece que el personal directivo infrutiliza los informes de seguimiento. La diferencia entre los modelos de presentación de informes en los sectores septentrional y meridional representa un obstáculo para la presentación de informes en todo el país.
44. La Sede no ha introducido aún un informe de gestión institucional para las oficinas en el país, lo cual deja una laguna en el ciclo de seguimiento. Actualmente, la única herramienta es el informe normalizado de los proyectos (SPR), que se concibió primordialmente como informe anual dirigido a los donantes. El SPR no sirve para evaluar las realizaciones operacionales, y no cubre por completo las necesidades en materia de gestión.

### Recomendación

- La Sede debería introducir un modelo normalizado de presentación de informes para las oficinas en los países con vistas a ayudar al personal directivo a adoptar decisiones sobre los programas con conocimiento de causa. El Sudán debería ser usuario experimental, dados el tamaño y la complejidad de su operación. (10.11)

### Aspectos relativos a la gestión

45. La estructura de gestión de la OU se reparte entre dos oficinas en el país; el PMA no tuvo otra alternativa que mantener dos sistemas a la vez. Debería mejorar la coordinación entre los dos sectores, confiriendo más responsabilidades al personal de categoría superior



para fomentar el sentimiento de que se persigue un objetivo común<sup>13</sup>. En vista de las actuales iniciativas de paz, el PMA podría revisar su estructura de gestión de las operaciones en el Sudán.

46. Con la reorientación hacia actividades de recuperación a lo largo del pasado año, parte del personal necesita una serie de capacidades diferentes para evaluar, planificar y supervisar las actividades orientadas a la recuperación. Al preparar una estrategia de OPSR, el PMA debería revisar la estructura y los perfiles de la dotación de personal, tanto en el sector septentrional como en el meridional.
47. El presupuesto destinado a los costos de apoyo directo (CAD) se divide entre el sector septentrional, con el 51%, y el meridional, con el 49%. Preocupa saber si este reparto garantiza suficientes fondos de apoyo al programa en ambos sectores. Teniendo en cuenta que el 75% de los productos alimenticios pasa por el corredor norte y que el 60% de la ayuda alimentaria se distribuye en zonas controladas por el Gobierno, quizá el personal directivo deba revisar la asignación de los CAD<sup>14</sup>.

### Recomendaciones

- El PMA debería revisar la estructura de gestión de sus operaciones en el Sudán. (10.27)
- La Sede debería dirigir un examen de los recursos humanos para asegurarse de que la estructura, el número y el perfil de los puestos es la apropiada para llevar a cabo una operación orientada a la recuperación. (10.46)
- El PMA debería revisar el reparto de los CAD entre los dos sectores, incluida la ayuda alimentaria que se dirige y distribuye a los beneficiarios en cada sector. (10.44)

<sup>13</sup> Habría que reconocer el actual apoyo prestado por la Sede y el Despacho regional, que incluye apoyo al desarrollo de programas, logística, gestión del suministro, compras, tecnologías de información y comunicación, recursos humanos y movilización de recursos.

<sup>14</sup> El presupuesto destinado a los CAD se basa en las necesidades, no en el tonelaje. La logística en el Sudán meridional, donde apenas hay carreteras y las que existen necesitan rehabilitación, es más complicada y costosa que en el sector septentrional. Las asignaciones presupuestarias a los CAD deberían tener en cuenta este factor.



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
<p>Habría que elaborar estrategias de socorro y recuperación para convertir una OU en una OPSR, empezando por estrategias definidas localmente y metas basadas en valoraciones realistas del modo de satisfacer las necesidades inmediatas de ayuda de socorro y proteger e incrementar los medios de subsistencia. Se puede invitar a los donantes a participar en el proceso de evaluación. (2.31)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>Además de la misión conjunta anual PMA/FAO de evaluación de los cultivos y el suministro de alimentos, que se realizará en octubre y noviembre, el PMA apoyará el marco humanitario interinstitucional y operará dentro del mismo para atender las necesidades humanitarias en las fases de transición. Al preparar la siguiente fase, es esencial que la ayuda alimentaria se complemente por completo con asistencia no alimentaria, con el pleno apoyo de los donantes. El Despacho Regional, si es preciso, con asistencia de la Sede, apoyará al equipo de las oficinas del PMA en el país.</p> <p>Se ha creado una base de datos sobre ONG para facilitar las asociaciones. Se está examinando el borrador de un manual de campo por el que guiarán los nuevos procesos de transición. Se está reestructurando y reforzando la dependencia de apoyo técnico de VAM con el fin de ampliar su ámbito de trabajo e incluir análisis de los medios de subsistencia, asesoramiento sobre políticas, creación de capacidad y apoyo técnico.</p>
<p>Con el apoyo del Despacho Regional para África Oriental y Meridional (ODK) y de la Sede, las oficinas en el país deberían documentar las prácticas idóneas gracias a las cuales el suministro de ayuda alimentaria puede haber contribuido a salvar vidas en el Sudán. (6.9)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>Se documentarán las prácticas idóneas con orientación del ODK y de la PSP en Roma. Sin embargo, la compleja naturaleza de la OU y la inseguridad limitan las posibilidades de acopiar información fiable de referencia y procedente de estudios, sobre todo con respecto a la mortalidad y la nutrición. Al PMA le preocupan los aspectos relativos a la protección, y espera mejorar la documentación de la influencia de la ayuda humanitaria, lo cual incluye seguir informando de las denegaciones de acceso a los civiles afectados por conflictos.</p>
<p>En el contexto de la implantación sobre el terreno de los principios y mecanismos de presentación de informes de la gestión basada en los resultados (RBM), la Sede debería revisar la actual prioridad estratégica nº 1 del Programa y la viabilidad de medir el objetivo de salvar vidas en situaciones de conflicto, así como de atribuir los resultados de la medición a la ayuda alimentaria del PMA. (6.10)</p>	<p>Sede/OEDP</p>	<p>El proyecto de visión de futuro a largo plazo del PMA examina todas las prioridades estratégicas, incluida la primera, en el contexto de una actividad de planificación participativa que deberá servir para contar con declaraciones sobre la visión de futuro, indicadores de medición y herramientas mejor perfilados. La OEDP distribuyó en mayo de 2004 un compendio de indicadores para todas las</p>

\* Se trata de recomendaciones abreviadas. La forma extensa figura en los párrafos correspondientes del informe completo (nº de párrafo entre paréntesis)



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
		<p>prioridades estratégicas en el que se describen los indicadores relativos a los productos y los efectos, detallando su finalidad, su frecuencia, las herramientas y métodos de medición, las oficinas responsables, los proveedores y la interpretación. Para los indicadores de los efectos correspondientes a la mortalidad y la malnutrición, el PSPP, el PSPN, el OD y la OEDP elaboran conjuntamente nuevas orientaciones pormenorizadas, ya que algunos métodos están aún en fase experimental.</p>
<p>La meta para las futuras OU y OPSR en el Sudán debiera ser reducir las altas tasas de malnutrición a menos del 15% para la malnutrición aguda general o mantenerlas cuando ya sean inferiores al 15%. Dada la necesidad de un enfoque integral, el PMA debería abogar por que en el próximo llamamiento unificado de las Naciones Unidas para la prestación de ayuda humanitaria se formulara una estrategia interinstitucional y gubernamental para alcanzar esta meta. (2.30)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>La determinación de la meta principal con respecto a la nutrición se basará en conversaciones con todas las partes interesadas y en la definición de actividades complementarias que posibiliten la consecución realista de la meta definida. Es preciso reconocer las dificultades encontradas para obtener recursos suficientes en el momento oportuno para la operación, dado que afectarán a la meta.</p>
<p>El PMA debería reunir información cualitativa sobre las causas de la malnutrición en las zonas que presentan inseguridad alimentaria crónica y niveles altos y persistentes de malnutrición aguda, siempre que lo permitan las condiciones de seguridad. (3.53)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>En la medida en que lo permitan las condiciones de seguridad y la capacidad del personal sobre el terreno y de los asociados, el PMA reunirá toda la información que pueda sobre los niveles de nutrición, de los beneficiarios, incluidas las causas de la malnutrición cuando sea factible, en estrecha cooperación con los correspondientes organismos de las Naciones Unidas y con ONG.</p>
<p>Los planes de capacitación del personal del PMA tendrían que incluir formación sobre conceptos básicos de nutrición. (3.36)</p>	<p>El PSPN de la Sede, en consulta con el ODK y la HRC.</p>	<p>El PSPN organiza desde 2000 en todo el mundo seminarios prácticos sobre alimentación y nutrición. Parte del personal del PMA en el Sudán ha participado en los cursos de capacitación regionales. Para 2004 un curso previsto para el Sudán junto con el UNICEF.</p>
<p>Habría que preparar un plan de trabajo anual de estudios sobre nutrición en colaboración con el UNICEF y los asociados en la ejecución para recabar su compromiso. (3.34)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>Aceptado. Se llevará a cabo.</p>



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
En cada OU u OPSR se deberían tener en cuenta las necesidades de vigilancia de la nutrición y confirmar los acuerdos con el UNICEF. En las situaciones en que ni el UNICEF ni una ONG puedan aportar datos y análisis, el PMA debería incluir un presupuesto al respecto. (3.37)	El PSPN de la Sede, en consulta con el ODK.	Se ha celebrado una reunión de alto nivel de los directores ejecutivos del UNICEF y el PMA y se está revisando el memorando de entendimiento entre los dos organismos para aclarar el reparto de funciones y responsabilidades. Hay planes en marcha para crear un sistema de vigilancia de la nutrición en el Sudán.
El PMA tendría que aumentar su competencia técnica y su función en la vigilancia de la nutrición. (3.38)	El PSPN de la Sede.	Entre las actuales iniciativas figuran tres documentos de política sobre nutrición, recientemente ratificados por la Junta, y el aumento de la capacidad del PMA en evaluación de la nutrición por medio de un programa de capacitación mejorado, con la participación de los Centros de Control de Enfermedades. El PMA es, además, miembro del Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas. El PSPN está de acuerdo en que el PMA debería procurar que en las grandes OU se asigne sobre el terreno suficiente competencia técnica en la esfera de la nutrición con el fin de mejorar su vigilancia.
Antes de interrumpir el suministro de asistencia alimentaria a las PDI que viven en campamentos, el PMA debería velar por que se hagan comprobaciones, incluido un seguimiento adicional y un mecanismo de atención a las necesidades de los más vulnerables. (3.56)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	El PMA procura velar por que los beneficiarios más vulnerables estén protegidos cuando se restringe la asistencia alimentaria; el Despacho Regional colaborará con las dos oficinas en el país para crear redes de seguridad en tales circunstancias. No obstante, es preciso reconocer el factor de la intromisión política en algunas situaciones.
Habría que elaborar directrices institucionales para los déficit de productos alimenticios ricos en micronutrientes. (4.43)	El PSPN de la Sede	La Junta ha ratificado recientemente un documento de política sobre enriquecimiento con micronutrientes. El PSPN difundirá directrices operacionales.
El personal del PMA y los beneficiarios deberían recibir información sobre la importancia de los micronutrientes y la malnutrición por falta de micronutrientes y directrices para mejorar la situación al respecto. (4.44)	El PSPN de la Sede	Véase la respuesta a la recomendación anterior nº 11.
El UNICEF y el PMA deberían realizar una actividad de cartografía a fin de determinar las zonas comunes de la operación de alimentación escolar de urgencia y establecer en ellas una programación conjunta. (7.32)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	Las oficinas en el Sudán colaborarán con el servicio de VAM y el UNICEF a fin de determinar las zonas comunes de intervención del programa de alimentación escolar de urgencia y establecer en ellas programación conjunta.



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
El PMA debería centrarse en unas pocas actividades de recuperación cruciales en el Sudán, en lugar de establecer una cartera amplia difícil de gestionar. (7.41)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	La oficina en el país de Jartum ya adopta este enfoque. Actualmente se celebra una serie de seminarios prácticos de carácter consultivo que facilitarán la concentración en las actividades de recuperación.  Véase además la respuesta a la primera recomendación.
En las zonas en las que no sea factible emprender proyectos de alimentos para la creación de activos, no se tendrían que aprobar nuevos proyectos. El personal y los asociados deberían centrar la atención en mejorar la selección y el seguimiento de las distribuciones generales y en preparar estrategias de socorro y recuperación. (7.42)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	Aceptado en principio. Hay que precisar, sin embargo, que hay más actividades de alimentos para la creación de activos en el sector meridional, mientras que en el sector septentrional se puede prestar especial atención a las intervenciones de recuperación.
Las oficinas en el país deberían revisar el concepto de alimentos para la recuperación que aparece en el documento de estrategia para el Sudán de 2004 a fin de que cumpla las normas. La Sede debería revisar también el concepto tal como aparece en el <i>Manual de Diseño de los Programas</i> del PMA. (7.43)	Sede/Departamento de Operaciones, en consulta con el ODK y las dos oficinas en el país.	El PMA se ocupa de las cuestiones planteadas a propósito de la mejora de las estrategias de recuperación en el marco general de la mejora de calidad de los programas, reforzando los métodos de evaluación de la seguridad alimentaria en situaciones de urgencia y adoptando otras iniciativas consonantes con las recomendaciones formuladas durante la evaluación temática de la OPSR anterior.
Basándose en la gran experiencia del PMA en las evaluaciones de las necesidades a gran escala en el Sudán, la Sede debería reflejar por escrito las lecciones aprendidas sobre la evaluación de las necesidades de alimentos en situaciones de urgencia crónicas y complejas. (3.14)	Sede/OEN	La recomendación está clara y la OEN adoptará medidas al respecto, en colaboración con el Despacho Regional y con las dos oficinas en el país. A escala institucional, el PMA ha adoptado recientemente numerosas medidas para mejorar la evaluación de las necesidades, entre ellas la creación en 2003 de la Dependencia de Evaluación de las Necesidades de Emergencia.
Para fomentar la credibilidad y asegurarse de que se adopta el enfoque participativo, el PMA debería preparar una estrategia de comunicación para las evaluaciones de las necesidades. (3.17)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	En la medida de lo posible, las oficinas en el país seguirán contando con el Gobierno, los donantes y los asociados en la ejecución para las evaluaciones de las necesidades. Se habrían agradecido orientaciones más explícitas por parte de la misión de evaluación acerca de la propuesta de estrategia de comunicación.
El PMA debería descentralizar la responsabilidad de las distribuciones transfiriéndola al mínimo nivel administrativo posible a fin de que la comunidad pueda exigir mayor rendición de cuentas a los dirigentes. (5.13)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	Aceptado, cuando proceda, no obstante la intromisión política en la asignación de la ayuda alimentaria y las actividades de distribución.



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
El personal sobre el terreno tendría que ser consciente de que el PMA acepta las prácticas habituales positivas; se debería capacitar al personal para negociar acuerdos de distribución que sean mutuamente satisfactorios. (5.14)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	No está clara la idea que quiere transmitir la misión de evaluación. El PMA no actúa en contra de las costumbres positivas del Sudán. Sin embargo, la selección de los beneficiarios se debe efectuar en el contexto general, independientemente de las costumbres tradicionales.
Habría que encargar un análisis de las estructuras sociopolíticas, la dinámica de las comunidades y las relaciones de poder para determinar los riesgos de discriminación en la distribución de la ayuda alimentaria de socorro. (5.15)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	La oficina en el Sudán no tiene noticia de prácticas discriminatorias, ni la misión presentó pruebas al respecto.
Habría que nombrar de inmediato a un oficial de suministro. La logística debería seguir a cargo de los oficiales de logística superiores de los corredores septentrional y meridional. (4.21)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país y el OTL.	Se ha asignado a la oficina en el país un oficial de suministro.
Se tendría que implementar la plena conectividad de COMPAS entre Jartum, Mombasa, Nairobi, Kampala y Lokichoggio. (10.18)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país y el OTF.	El OTF está de acuerdo con la recomendación de que haya en la oficina de Jartum una base de datos COMPAS completa, lo cual llevaba planeando desde hace algún tiempo, estando previsto su establecimiento con la implantación de la versión 2.0 de COMPAS. La implantación en el Sudán está programada para mediados de agosto de 2004, tras lo cual, la base de datos COMPAS de Jartum dispondrá de información completa sobre las recepciones, los movimientos y las distribuciones de productos para las operaciones en el Sudán.
La Sede debería determinar algún modo de armonizar la información logística sobre suministro con la información sobre los programas en las oficinas en el país. (10.20)	Sede/ Departamento de Operaciones, junto con el OTF.	El OTF estudiará esta recomendación más a fondo junto con las oficinas en el país y con la ODO con el fin de adoptar un modelo común para la base de datos. La directiva del OD de 1º de octubre de 2003 da orientaciones sobre este tema.
El personal directivo de las oficinas en el país se debería asegurar de que el sistema de gestión y evaluación de la actuación profesional (MAP) y el programa de mejora de la actuación profesional y las competencias (PACE) destinados a los coordinadores de la cuestión del género y a todo el personal reflejan la responsabilidad individual de aplicar los Compromisos ampliados relativos a la mujer; se deberían examinar dichas responsabilidades al evaluar la actuación profesional del personal. (8.6)	ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.	Aceptado. Las oficinas en el país están tomando medidas para que esto se haga a través de sus dependencias de recursos humanos.



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
Se debería ir incorporando progresivamente en otros tipos de formación la formación sobre cuestiones de género. (8.8)	Sede/HRC	La HRC ya se ocupa de que la Dependencia de Género examine su nuevo material institucional de capacitación y de que su asesoramiento incluya mensajes sobre cuestiones de género. Además encauza la colaboración entre asociados que contribuyen a la capacitación, como la OEDP y la OEN, y la Dependencia de Género para garantizar este tipo de "criba". Junto a la capacitación transversal, la HCR ayuda a la Dependencia de Género a diseñar la formación sobre cuestiones de género, conforme lo previsto en el Plan de Gestión para 2004-2005.
La Sede debería introducir un modelo normalizado de presentación de informes para las oficinas en los países con vistas a ayudar al personal directivo a adoptar decisiones sobre los programas con conocimiento de causa. El Sudán debería ser usuario experimental, dados el tamaño y la complejidad de su operación. (10.11)	Sede/ODO	El OD ha propuesto un modelo normalizado no obligatorio de presentación de informes que se ha propuesto en el marco de las directrices provisionales para la presentación de informes de las oficinas en los países, integradas en el Manual de diseño de los programas, al que se puede acceder en línea en todas las oficinas en los países. Dichas directrices se seguirán elaborando en el marco de las iniciativas de mejora de la calidad de los programas y de gestión basada en los resultados.
El PMA debería revisar la estructura de gestión de sus operaciones en el Sudán. (10.27)	ODK, junto con el OD y la HR.	Aceptado. Habría que definir claramente la relación entre los sectores septentrional y meridional.
La Sede debería dirigir un examen de los recursos humanos para asegurarse de que la estructura, el número y el perfil de los puestos es la apropiada para llevar a cabo una operación orientada a la recuperación. (10.46)	Sede/Dirección de Recursos Humanos, junto con el ODK.	Aceptado. La respuesta de la HR no se había recibido dentro del plazo ampliado.
El PMA debería revisar el reparto de los CAD entre los dos sectores, incluida la ayuda alimentaria que se dirige y distribuye a los beneficiarios en cada sector. (10.44)	ODK, en consulta con la OEDB.	El Despacho Regional y las oficinas de los países están estudiando actualmente el reparto de los CAD entre los dos sectores.
La oficina en el país de Jartum, en colaboración con la Sede, debería establecer un plan para contingencias en caso de que se llegue a un punto muerto en el tema de los organismos modificados genéticamente. (4.5)	Oficina en el país de Jartum, junto con la Sede/ODP y ODF.	La oficina de país de Jartum debatirá el tema con el ODP y el ODF de la Sede.



## ANEXO: RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN — OPERACIONES DE URGENCIA EN EL SUDÁN

Recomendaciones* (marzo de 2004)	Dirección y dependencia	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas (julio de 2004)
<p>La Sede debería determinar el modo de adaptar mejor el calendario de las entregas de alimentos a las necesidades de programación del Sudán. (4.10)</p>	<p>Sede/ODP.</p>	<p>Dada la insuficiencia de las contribuciones en efectivo multilaterales y bilaterales dirigidas para compras locales y regionales en relación con la OU del Sudán, el calendario de las contribuciones en especie es fundamental para asegurar la entrega puntual de alimentos. En el contexto del examen de los procesos operativos diversas dependencias examinan actualmente diferentes mecanismos para incrementar la eficacia y el volumen de la contribución del PMA. Se espera que los resultados del examen de los procesos operativos, incluida la ampliación propuesta de la Cuenta de Respuesta Inmediata, reduzcan este problema.</p>
<p>Las oficinas en los países deberían documentar, para que sirvan de orientación en el futuro, los procesos de evaluación de riesgos que se emplean cuando las necesidades y las circunstancias obligan a distribuir ayuda alimentaria en una zona sometida a conflicto militar. (5.26)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>La Dependencia de Seguridad sobre el Terreno colaborará con el personal de los programas y el personal directivo con el fin de documentar las decisiones adoptadas sobre la base de las evaluaciones del acceso y la seguridad.</p>
<p>En los informes de seguimiento se debería incluir una estimación de la mayor distancia que han tenido que recorrer a pie los beneficiarios hasta un punto de distribución para ayudar al personal directivo a efectuar el seguimiento de la eficacia de cada distribución. (5.30)</p>	<p>ODK, en consulta con las dos oficinas en el país.</p>	<p>El tema de la distancia a los puntos de distribución será examinado por el personal directivo de las oficinas en el país, en colaboración con personal de VAM y de los programas.</p>
<p>Se debe asignar mayor prioridad a la mejora de la eficacia de la distribución final con vistas a atender a los pobres aquejados por el hambre. (5.31)</p>	<p>Sede/ODO.</p>	<p>A través del Manual de diseño de los programas se han publicado y facilitado directrices provisionales sobre la distribución de alimentos. Dichas directrices se seguirán elaborando en el marco de las iniciativas de mejora de la calidad de los programas en atención a las conclusiones y recomendaciones vigentes de la evaluación temática de la categoría de OPSR.</p>



---

## SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

APC	Alimentos para la capacitación
APT	Alimentos por trabajo
CAD	Costo de apoyo directo
COMPAS	Sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
MMS	Mezcla de maíz y soya
MAP	Gestión y evaluación de la actuación profesional
ODK	Despacho Regional para África Oriental y Meridional
OEN	Dependencia de Evaluación de las Necesidades de Urgencia
OPSR	Operación prolongada de socorro y recuperación
OU	Operación de urgencia
PACE	Programa de mejora de la actuación profesional y las competencias
PDI	Persona desplazada en el interior del país
RBM	Gestión basada en los resultados
SPLM/A	Movimiento y Ejército de Liberación el Pueblo Sudanés
SPR	Informe normalizado de los proyectos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

