



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

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 16 y 17 de abril de 2020

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 22 de enero de 2020

WFP/EB.1/2020/5-A\*

Original: inglés

Informes de evaluación

\*Publicado nuevamente por razones técnicas el  
14 de abril de 2020

Para examen

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

## Informe resumido de la evaluación estratégica de la capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia (2011-2018)

### Resumen

En la presente evaluación estratégica se examina la capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia desde 2011, abarcando toda la gama de situaciones (por ubicación, magnitud y tipo) a las que responde el Programa. La evaluación se organiza en torno a la contribución que el PMA aporta a la calidad de sus intervenciones de emergencia gracias a la capacidad de que dispone en tres niveles: nivel de creación de un entorno propicio, nivel organizacional y nivel individual.

Los datos analizados en la evaluación se recopilaron mediante los siguientes pasos: un examen sistemático en profundidad de las evaluaciones y los documentos sobre las enseñanzas extraídas; un extenso examen de las estrategias, las políticas y los documentos de orientación; seis estudios de casos de emergencias; visitas a los seis despachos regionales del PMA, y entrevistas con más de 400 partes interesadas internas y externas.

En el período al que se refiere la evaluación, que comenzó después de la importante reorientación del enfoque del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, se experimentó una importante evolución en el contexto humanitario relacionada con el aumento sustancial del número, la complejidad y la duración de las crisis humanitarias.

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

### Coordinadores del documento:

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

Sr. M. Reynolds  
Asesor Superior de Evaluación  
Correo electrónico: michael.reynolds@wfp.org

Por lo que se refiere al nivel de creación de un entorno propicio, la evaluación determinó que las políticas con frecuencia se formulaban de forma aislada y a menudo no se difundían en medida suficiente. La introducción de los planes estratégicos para los países ha favorecido la adopción de enfoques que vinculan mejor entre sí las intervenciones de emergencia y las de desarrollo, y, si se siguen racionalizando los sistemas, los planes conservarán la flexibilidad necesaria para que se pueda responder a las crisis con rapidez. Las estructuras se han adaptado para mejorar las realizaciones, pero sigue siendo difícil gestionar con eficacia los conocimientos.

A nivel organizacional, el PMA ha desarrollado procesos de toma de decisiones más coordinados y ha invertido en mecanismos, orientaciones técnicas y herramientas, aunque sigue habiendo carencias y aún deben perfeccionarse los sistemas destinados a facilitar su aplicación y a llevar a cabo el seguimiento correspondiente.

Se ha invertido mucho en aumentar la capacidad en materia de transferencias de base monetaria y algo en mejorar el uso de la tecnología de gestión de datos y los sistemas de alerta temprana, lo que ha propiciado intervenciones más sólidas y eficientes; no obstante, las medidas de preparación deben reforzarse y no limitarse a los aspectos logísticos. La capacidad del PMA para prestar servicios comunes ha contribuido de forma importante a la acción humanitaria en general, pero es necesario prestar atención a los sistemas internos y aclarar las distintas funciones, ya que están evolucionando los enfoques sectoriales adoptados para abordar las crisis humanitarias.

La contribución del PMA para vincular la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz se ve limitada por la falta de orientaciones y herramientas prácticas y por la limitada disponibilidad de opciones de programación y el escaso recurso a estas. La demora en convertir los compromisos de política en dotación de recursos y orientaciones para mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas ha frenado el ritmo de ampliación de los sistemas utilizados para garantizar dicha rendición de cuentas.

A nivel individual, el PMA presenta grandes lagunas en lo que respecta a las competencias clave necesarias para intervenir en casos de emergencia, lo cual compromete la calidad de las intervenciones que realiza actualmente y su capacidad para responder a crisis futuras. La inversión irregular y fragmentada para promover el acceso del Programa a competencias y conocimientos especializados se ha centrado en buscar soluciones a corto plazo y se ha limitado sobre todo a desarrollar los mecanismos de respuesta inmediata, lo cual limita el tamaño del grupo de expertos disponibles, teniendo en cuenta la magnitud de las emergencias a las que debe responder el PMA y su necesidad de asegurar intervenciones sostenidas y de alta calidad. El PMA ha hecho notables progresos en cuanto a su deber de protección y cuidado de su personal, aunque esto no se haga extensivo a todos los empleados ni a todos los asociados.

La conclusión a la que se llega en la evaluación es que el PMA, aunque ya ha aumentado su capacidad de intervención frente al creciente número de emergencias y a su mayor magnitud, debe atender grandes desafíos para poder mejorar aún más la calidad de sus intervenciones ante una gama cada vez más diversa de crisis. La evaluación recomienda invertir con urgencia en un enfoque a largo plazo que permita tener un acceso continuo a las competencias y los conocimientos especializados necesarios para todas las fases y tipos de intervención. También recomienda invertir en capacidades organizativas para garantizar que las intervenciones sean pertinentes y posibilitar una supervisión institucional eficaz de la calidad de tales intervenciones a lo largo del tiempo y en todos los lugares donde opera el Programa.

**Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación estratégica de la capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia (2011-2018)" (WFP/EB.1/2020/5-A) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.1/2020/5-A/Add.1), y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

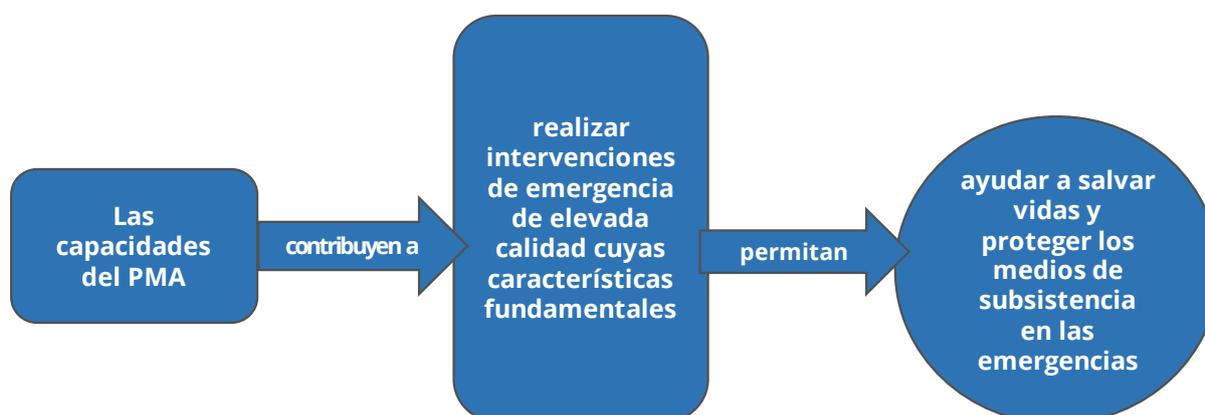
---

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

## Introducción y características de la evaluación

1. En la presente evaluación estratégica se examina la capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia durante el período de 2011 a 2018, persiguiendo el doble objetivo de rendición de cuentas y extracción de enseñanzas y abarcando toda la gama de emergencias a las que responde el PMA, es decir, emergencias de nivel 1, 2 y 3. También se examina la preparación del PMA para intervenir, lo cual incluye las intervenciones inmediatas y a largo plazo hasta la fase de retirada.
2. La evaluación se basa en un modelo lógico organizado en torno a la contribución que aporta el PMA a la calidad de sus intervenciones de emergencia. Las intervenciones de alta calidad son las que reúnen las características señaladas en la figura 1. El equipo de evaluación ha examinado las capacidades del PMA en los tres niveles siguiente, que son interdependientes y se refuerzan mutuamente: nivel de creación de un entorno propicio, nivel organizacional y nivel individual.
  - **Nivel de creación de un entorno propicio:** Plan Estratégico y marco de políticas del PMA para guiar, apoyar y dirigir sus intervenciones de emergencia, que incluyen la hoja de ruta integrada y el marco de conocimientos.
  - **Nivel organizacional:** procesos operativos, orientaciones, herramientas, procesos decisorios e inversiones en los procesos organizacionales destinados a apoyar y facilitar el diseño y la ejecución de intervenciones de emergencia, así como el aprendizaje a nivel institucional.
  - **Nivel individual:** competencias, conocimientos y desempeño necesarios, adquiridos por medio de capacitación, motivación y sistemas de incentivos, mecanismos de acceso rápido y procesos de inversión y aprendizaje destinados a garantizar que el PMA pueda acceder a las personas dotadas de las competencias necesarias para las intervenciones de emergencia.

**Figura 1: Marco de evaluación**

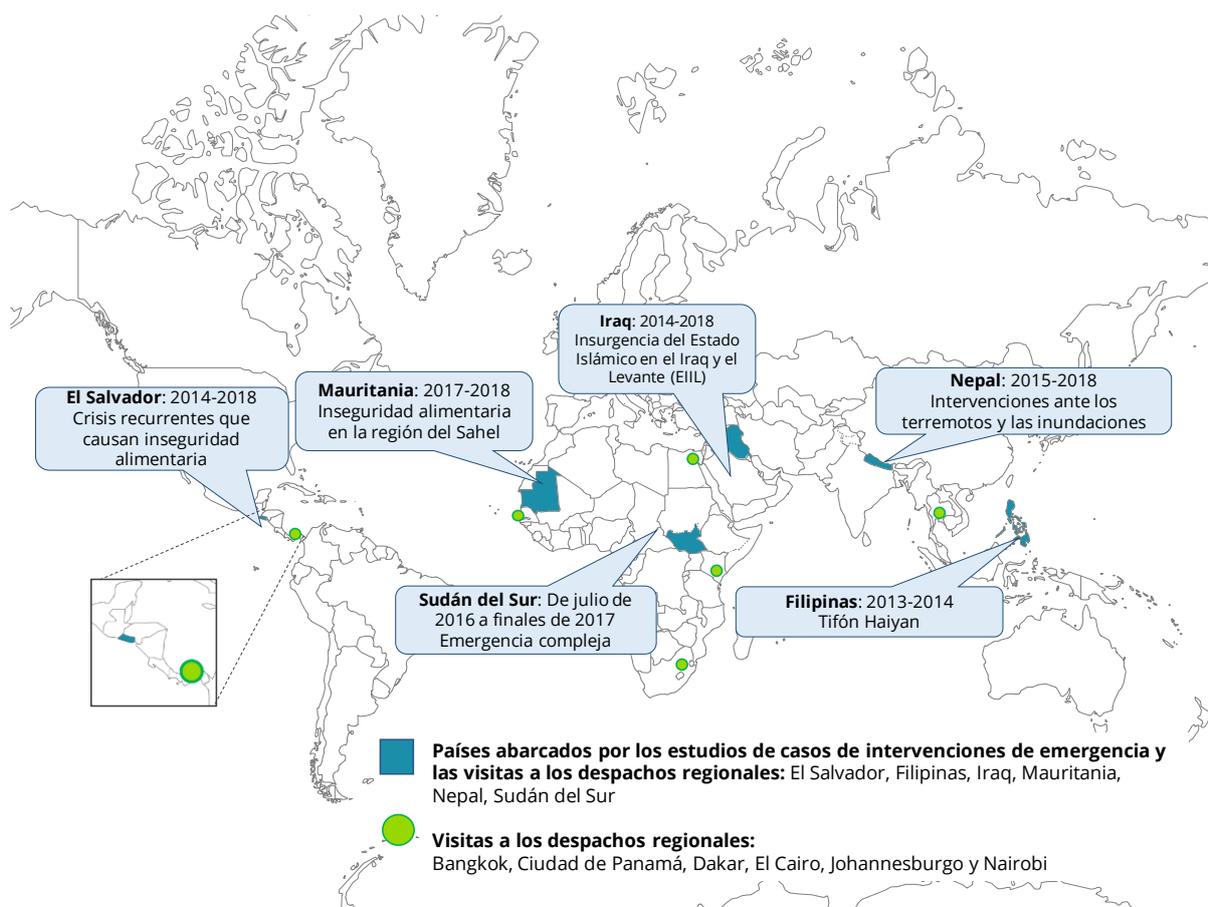


### Características de una intervención de emergencia de elevada calidad

- Eficacia
- Pertinencia
- Eficiencia
- Atención a las cuestiones de género, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección
- Coherencia y conexión
- Cobertura suficiente
- Deber de protección centrado en aspectos específicos (seguridad y bienestar)

3. Los datos utilizados en la evaluación se recopilaron mediante los siguientes pasos: un examen sistemático en profundidad de las evaluaciones y los informes sobre las enseñanzas extraídas de las principales intervenciones de emergencia realizadas desde 2011; un examen exhaustivo de las estrategias, las políticas y los documentos de orientación; seis estudios de casos de emergencias (véase la figura 2); visitas a seis oficinas en los países y a los seis despachos regionales del PMA, y entrevistas con más de 400 partes interesadas internas y externas.

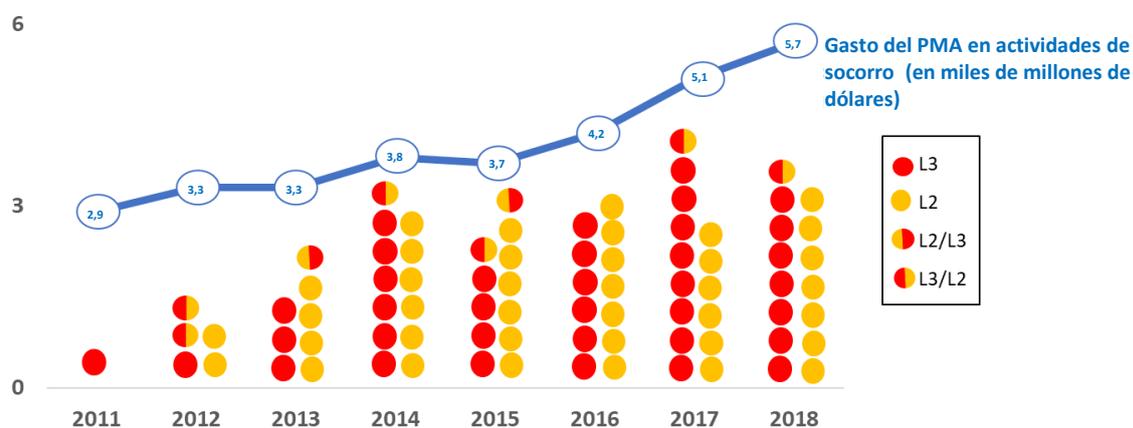
**Figura 2: Intervenciones de emergencia estudiadas y oficinas visitadas durante la evaluación**



### Contexto humanitario e intervención de emergencia del PMA

4. El contexto humanitario ha evolucionado considerablemente durante el período abarcado por la evaluación (2011-2018), en el que se experimentó un aumento del número, la complejidad y la duración de las crisis humanitarias, que dio lugar a importantes necesidades de ayuda humanitaria. Una característica significativa es el aumento de las emergencias relacionadas con conflictos, y no hay indicios de que esta tendencia vaya a cambiar en un futuro cercano.

**Figura 3: Gasto del PMA en actividades de socorro y número de emergencias de niveles 2 y 3 en el período 2011-2018\***



L3 = nivel 3

L2 = nivel 2

\* Las cifras sobre los gastos en actividades de socorro incluyen las intervenciones prolongadas.

Fuente: Datos extraídos de los informes anuales de las realizaciones del PMA correspondientes al período 2011-2018.

- El período abarcado por la evaluación comienza después de la importante transición realizada por el PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. Una tendencia de cierta importancia ha sido el rápido crecimiento de las transferencias de base monetaria (TBM). Por otra parte, se observan divergencias en los métodos de trabajo adoptados en algunos países, en particular en los países de ingresos medios de Asia, América Latina y África Meridional, donde el PMA se centra más en su función de habilitación, contrariamente a lo que ocurre en otras regiones, donde sigue dando prioridad a la asistencia alimentaria directa en gran escala.
- En el período abarcado por la evaluación se registraron avances importantes en la capacidad del PMA de mejorar sus intervenciones de emergencia. Entre ellos pueden citarse las nuevas políticas relacionadas con las emergencias para complementar las políticas anteriores que ya formaban parte del marco de políticas y, a partir de 2016, la introducción del marco de la hoja de ruta integrada. Los cambios estructurales a nivel institucional incluyen un apoyo continuo al proceso de descentralización del PMA y cambios en la estructura de las direcciones y los departamentos de la Sede. También se produjeron cambios operacionales importantes, a la vez que se formularon nuevas orientaciones e instrumentos en esferas técnicas. Por otra parte, el PMA invirtió en el fomento de las capacidades a nivel individual ofreciendo capacitación, y en mecanismos de acceso rápido a las personas dotadas de competencias clave.

## Constataciones

### Creación de un entorno propicio

- Marco de políticas.** El PMA elaboró nuevas políticas pertinentes relacionadas con la intervención ante emergencias, entre ellas las políticas en materia de protección humanitaria, preparación para situaciones de emergencia, deber de protección y cuidado de los empleados y gestión de los riesgos institucionales. Las políticas más antiguas siguen formando parte del marco rector. Sin embargo, la mayoría de las políticas se ha desarrollado por medio de procesos independientes, lo que ha dado lugar a solapamientos y prioridades divergentes. También se observan carencias en el actual marco de políticas general, por ejemplo, a la hora de responder al creciente liderazgo de los Gobiernos en las

intervenciones de emergencia y a los avances tecnológicos. En general, la difusión de las políticas es insuficiente y faltan orientaciones con respecto a su aplicación práctica en los muy diversos contextos en los que opera el PMA, en particular en el medio urbano y en los países de ingresos medianos.

8. **Marco de planificación estratégica.** La intervención de emergencia figura sistemáticamente en los planes estratégicos del PMA, si bien es menos visible en el plan más reciente (que abarca el período 2017-2021), en el que se hace más hincapié en la armonización del PMA con el programa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La elaboración de planes estratégicos para los países (PEP) permite adoptar un enfoque más integrado que ofrece la posibilidad de conectar las intervenciones de emergencia con soluciones a largo plazo.
9. Existe la preocupación de que el nuevo sistema resulte más lento y menos flexible y frene las intervenciones de emergencia del PMA. Sin embargo, el enfoque flexible adoptado por el Programa (por ejemplo, aplicando exenciones), junto con el compromiso de extraer enseñanzas que permitan perfeccionar los procedimientos, incluso en la elaboración de nuevas orientaciones para apoyar los procesos de revisión, apuntan a que los PEP deberían facilitar la adaptación en las intervenciones de emergencia. Sin embargo, aún no hay una aplicación sistemática de los criterios y procesos para posibilitar la rápida revisión de los PEP. Tampoco es fácil determinar de qué modo el recurso a las exenciones incidirá en otras características que conforman una intervención de alta calidad, como la integración de la perspectiva de género, para ciertos procedimientos estándar como la definición del marcador de género y edad.
10. Las políticas del PMA y los PEP hacen posible que las intervenciones de emergencia del PMA sean coherentes con las actividades de otros agentes humanitarios y de desarrollo, así como con las prioridades de los Gobiernos nacionales y los enfoques de las intervenciones de emergencia. Sin embargo, sigue habiendo una cierta pugna entre, por un lado, los esfuerzos desplegados por el PMA para ajustarse a las prioridades de los Gobiernos y, por otro, la adhesión a los principios humanitarios.
11. **Marco estructural.** Los cambios estructurales en el PMA han logrado resultados positivos que contribuyen a una mayor integración y eficiencia de las intervenciones de emergencia. Las estructuras de los despachos regionales han evolucionado en relación con las prioridades estratégicas regionales, y esas prioridades son cada vez más diversas. Sin embargo, la frecuencia y la justificación de los cambios en la Sede, así como el aumento del personal que trabaja en la Sede, contrastan con la tendencia a la descentralización. Además, la falta de continuidad en Roma provoca confusión sobre el terreno y una sensación de distanciamiento.
12. **Marco de gestión de los conocimientos.** El PMA ha introducido medidas que responden a la necesidad reconocida de mejorar la gestión de los conocimientos. Aunque ello ha generado un impresionante corpus de enseñanzas documentadas sobre intervenciones de emergencia, la aplicación de dichas enseñanzas ha sido poco sistemática. Es muy significativo que una inversión de dos años para desarrollar una estrategia de gestión de los conocimientos ultimada en 2017 aún no esté dotada de recursos. Esto parece reflejar la baja prioridad que se sigue dando a la gestión de los conocimientos en un organismo cuya cultura está más centrada en la acción.

#### **Capacidades organizacionales: componentes del marco organizativo**

13. **Toma de decisiones para la intervención de emergencia.** El PMA ha fortalecido sus procesos de toma de decisiones sobre las intervenciones de emergencia, lo que permite una mayor coordinación a este respecto en todo el Programa. Sin embargo, el fortalecimiento de los sistemas de gestión de riesgos crea tensiones y presenta desafíos en cuanto a la capacidad del PMA de intervenir con rapidez en las emergencias y, al mismo

- tiempo, de cumplir las expectativas de los donantes. A veces, los sistemas de gestión de riesgos se relajan para promover la eficiencia operacional, pero este enfoque no es sistemático y es difícil determinar de qué modo influye en otros aspectos de una intervención de alta calidad.
14. Ante las limitaciones relacionadas con déficits de financiación, el PMA responde reduciendo las raciones o las actividades que son menos urgentes, y limitando el ámbito geográfico y el alcance operacional de sus intervenciones. Este enfoque produce resultados heterogéneos en cuanto a la cobertura de las poblaciones afectadas. También reduce la eficacia a corto plazo y la contribución a la resiliencia a largo plazo. Estas repercusiones no son objeto de un seguimiento sistemático.
  15. Aunque durante el período evaluado la capacidad del PMA para efectuar una selección geográfica era en general buena, su capacidad para precisar la selección se vio limitada por la voluntad de atender con rapidez al mayor número de personas posible. A menudo hay una escasa participación de los asociados y las poblaciones afectadas en el desarrollo de los métodos de selección, si bien existen ejemplos positivos de sistemas de selección basados en las comunidades y de cooperación con organizaciones especializadas, como las que se ocupan de las personas con discapacidad o las mujeres.
  16. **Mecanismos, orientaciones técnicas y herramientas.** La evolución de los mecanismos de prefinanciación del PMA y de los fondos conexos ha dado resultados positivos en lo que respecta a la puntualidad y el costo de las intervenciones, en particular en las crisis de evolución lenta y prolongadas. Sin embargo, su contribución potencial a veces está limitada por la falta de liquidez, que se ve exacerbada por las dificultades de financiación de algunas intervenciones ante crisis y, en algunos casos, por la falta de planificación de las oficinas en los países.
  17. El PMA ha elaborado orientaciones técnicas y herramientas en esferas consideradas prioritarias para facilitar el diseño y la aplicación de programas de alta calidad, pero faltan concienciación sobre el terreno y una aplicación coherente de las orientaciones. El uso de orientaciones y herramientas que sean suficientemente flexibles como para poder adaptarse a diferentes contextos es satisfactorio, pero hace que los equipos dependan en mayor medida de expertos que puedan ayudarlos a adaptar las intervenciones a situaciones específicas. Las orientaciones son a menudo difíciles de encontrar, excesivamente largas y, en algunos casos, bastante teóricas. Las dificultades para aplicar las orientaciones y otras herramientas pueden mermar la calidad de las intervenciones. Las orientaciones más valiosas para el terreno, que son las que derivan de conocimientos técnicos especializados, no siempre están disponibles debido a la falta de competencias a nivel individual.
  18. Para atender a las personas afectadas que se encuentran en lugares inseguros el PMA ha desarrollado herramientas tecnológicas y métodos de trabajo que, unidos a competencias de alto nivel para negociar el acceso a estas zonas —que es cada vez más urgente y necesario—, han permitido lograr buenos resultados en cuanto a la cobertura de beneficiarios. Sin embargo, pese a tener capacidad para acceder a las personas afectadas en zonas inseguras, el Programa se enfrenta a dificultades para responder a necesidades diversas, en particular en las primeras etapas de las intervenciones y en lo que respecta a la evolución de las necesidades en situaciones de emergencia prolongadas.
  19. **Asociados cooperantes.** El PMA ha ampliado su gama de asociaciones, lo que a su vez ha mejorado su capacidad para prestar asistencia a las personas afectadas durante las intervenciones de emergencia. Ha fortalecido las orientaciones para abordar los problemas observados en las asociaciones, pero es necesario que estas sigan desarrollándose en lo que respecta a la eficiencia en la contratación, la participación de los asociados en el diseño de los programas, el desarrollo de capacidades y la gestión de riesgos. El Programa a menudo transfiere el riesgo a los asociados en los contextos inseguros, y esta forma de

actuar da lugar a un malestar generalizado entre los empleados del PMA. Cabe señalar que las políticas del Programa sobre el deber de protección y cuidado no se aplican a los asociados cooperantes.

20. **Seguimiento.** Los sistemas institucionales para hacer un seguimiento de las realizaciones generales del PMA en materia de intervenciones de emergencia se centran en la eficiencia de las operaciones. En algunas de las iniciativas en curso se pretende ampliar el ámbito de acción para incluir las cuestiones transversales de género, protección y rendición de cuentas. Sin embargo, la supervisión de la eficacia de las intervenciones de emergencia del PMA está limitada por la prioridad que se concede, en el ámbito del marco de resultados institucionales, a la contribución del PMA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como por la calidad de los datos. Estas deficiencias limitan la evaluación de la eficacia, la pertinencia y el impacto de las operaciones del PMA, así como la posibilidad de hacer comparaciones entre las intervenciones y a lo largo del tiempo.

### **Capacidades organizacionales: elementos de una intervención de emergencia**

21. **Transferencias de base monetaria.** La importante inversión efectuada en la capacidad necesaria para realizar las TBM permitió al PMA emplear este tipo de transferencias en gran escala en sus intervenciones y abordar los problemas en materia de gestión de riesgos. Las observaciones comunicadas por los beneficiarios indican que es apropiado utilizar este tipo de transferencias cuando las condiciones del mercado son adecuadas. Los datos empíricos demuestran la importancia a nivel nacional de estar preparados para ampliar las TBM de manera eficiente, lo cual es una necesidad constante. Algunos de los sistemas desarrollados resultan más apropiados para las intervenciones ante crisis prolongadas y de gran envergadura.
22. **Gestión de datos.** La amplitud de los datos reunidos por el PMA, unida a la rápida evolución de la tecnología de gestión de datos y de los métodos de trabajo, plantea desafíos al Programa en lo que respecta al intercambio de datos en el marco de la cooperación con los Gobiernos y con otros organismos; las oficinas en los países necesitan apoyo para poder gestionar eficazmente ese tipo de intercambio.
23. **Preparación y alerta temprana.** La inversión y los cambios introducidos en la preparación del PMA para la intervención, incluidos sus sistemas de alerta temprana, han mejorado la eficiencia de sus intervenciones en cuanto a tiempo y costos. El Programa ha seguido desarrollando sus sistemas de alerta temprana a nivel institucional, regional y nacional. Sin embargo, la menor inversión en una planificación continua de la preparación que vaya más allá de los aspectos logísticos limita la capacidad del PMA para intervenir de forma rápida y pertinente. También se observan limitaciones en cuanto a los instrumentos que ayudan a planificar y preparar las intervenciones del PMA y en lo relativo a la capacidad de los empleados para realizar y utilizar los análisis. La falta de un marco actualizado para las intervenciones de emergencia del PMA debilita la eficacia de la planificación en el conjunto del organismo y limita el desarrollo de capacidad para satisfacer las necesidades de intervención y las aspiraciones del PMA.
24. **Enfoques relativos al nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz.** Los compromisos políticos y estratégicos del PMA de ampliar al máximo su contribución potencial al modo de abordar el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz están limitados por la falta de orientaciones y herramientas prácticas y por la reducida aplicación de las opciones programáticas. Otras limitaciones son las siguientes: la percepción de los donantes de que el PMA no tiene ese tipo de conocimientos especializados; la gama de asociados y sistemas de gestión de las asociaciones, en los que dominan los acuerdos a corto plazo, a la posible superposición con los mandatos de otras entidades, y la prioridad otorgada por el organismo a los productos que sirven para acrecentar la seguridad

alimentaria inmediata más que para lograr efectos relativos a la resiliencia de las comunidades a largo plazo. La creación de vínculos con los sistemas nacionales de protección social, a través de una estrecha colaboración con los sistemas gubernamentales, reviste una importancia particular habida cuenta de la función que desempeña el PMA en las intervenciones, y suscita un interés creciente. Sin embargo, en algunos contextos esto puede plantear problemas por lo que se refiere a la aplicación de los principios humanitarios.

25. **Contribuciones y coherencia interinstitucionales.** La capacidad del PMA para prestar servicios comunes (por ejemplo a través de los módulos de acción agrupada de logística, seguridad alimentaria y telecomunicaciones de emergencia, de los servicios de transporte aéreo y de la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas) ha contribuido considerablemente a las intervenciones humanitarias, aumentando la eficiencia y la cobertura, e incluye nuevas formas de desplegar las capacidades del PMA (por ejemplo, en el sector de la salud durante las intervenciones ante la crisis del virus del Ébola). La cooperación interinstitucional está evolucionando hacia iniciativas de TBM basadas en una plataforma única, así como hacia intervenciones basadas en TBM con fines múltiples. Se ha valorado positivamente la contribución del PMA al proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas, así como el actual papel de liderazgo del Programa en el diálogo interinstitucional sobre la acción humanitaria. Los recientes acontecimientos en el sector humanitario ponen de relieve la necesidad de elaborar orientaciones para facilitar la puesta en práctica de los nuevos métodos de trabajo, en particular en relación con la recuperación de los costos del PMA, y de aclarar la función en plena evolución que desempeña el Programa en el marco de los planteamientos interinstitucionales.
26. **Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.** El PMA ha desarrollado un enfoque práctico de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, pero el considerable retraso entre el momento en que se asumen los compromisos y la elaboración de orientaciones ha frenado el ritmo de ampliación de las medidas adoptadas, lo que ha dado lugar a la constatación periódica de deficiencias en la consulta a las poblaciones afectadas; esto indica que, si bien los progresos son positivos, al PMA le queda aún camino por recorrer para cumplir los compromisos que asumió en 2011.

### Capacidades individuales

27. **Acceso a competencias, conocimientos y experiencia individuales.** El PMA consiguió ampliar y desplegar satisfactoriamente su fuerza de trabajo para apoyar las intervenciones de emergencia, en especial en las primeras etapas de las emergencias de nivel 3 de gran envergadura. Ello se hizo gracias a una serie de mecanismos formales e informales; el hecho de que se recurriera en medida predominante a los sistemas informales refleja la preferencia del personal de categoría superior del PMA por ejercer un mayor control sobre quienes están desplegados.
28. Sin embargo, ha habido carencias de competencias, sobre todo una vez pasada la oleada inicial de despliegue de personal, así como en situaciones de emergencia de menor magnitud. El PMA no hace un seguimiento de dichas carencias en las intervenciones de emergencia, ni tampoco de las necesidades más generales de recursos humanos. Por ejemplo, en la evaluación se determinó que había escasez de coordinadores del socorro de emergencia. También se constató escasez de otro tipo de personal en algunas esferas técnicas básicas, como la nutrición y las TBM, o en cuestiones transversales, como el género, la protección y la rendición de cuentas, así como de personal con conocimientos especializados pertinentes para intervenir en entornos urbanos y abordar problemas relacionados con la resiliencia. Al PMA le resulta difícil contar con personas que tengan esas competencias durante las crisis prolongadas. Las oficinas en los países también se vieron sometidas a una fuerte presión también para intervenir ante emergencias de nivel 1 en el

- caso de intervenciones que se prorrogaron o cuando se tuvieron que enfrentarse a tipos de emergencias no habituales en la región.
29. Los factores que influyen en las carencias de competencias no se refieren exclusivamente a la disponibilidad de empleados con aptitudes y conocimientos especializados dentro del PMA o a la posibilidad para este de recurrir a estas personas (por ejemplo, a través de asociaciones). Entre los ámbitos que siguen siendo objeto de preocupación figuran las elevadas tasas de rotación del personal y la lentitud de los procedimientos en materia de recursos humanos, que dificultan la rápida ampliación y la continuidad de la dotación de personal para las intervenciones. Otros factores importantes son la disposición variable manifestada por los empleados que se van a desplegar, la falta de voluntad de los directores en los países de liberar a personal para asignaciones temporales y las imposiciones de los Gobiernos con respecto a la composición de los equipos, por ejemplo en lo relativo a la nacionalidad.
  30. La disponibilidad de personal con las competencias necesarias ha influido de forma considerable en la calidad de las intervenciones. Dado que los datos recogidos demuestran que hubo un uso limitado de las orientaciones técnicas y cierta dependencia de los expertos disponibles para llevar a cabo intervenciones de alta calidad, todas estas carencias y retrasos tienen gran importancia en este contexto. La tendencia general a una intensa rotación del personal complica la planificación de las actividades de aumento de las capacidades individuales internas de intervención en emergencias. Además, el tamaño de la reserva permanente de personal del PMA contratado por períodos prolongados ha disminuido en relación con la magnitud creciente de las intervenciones de emergencia.
  31. **Inversión en capacidad individual.** La inversión sustancial en capacitación y las iniciativas para fortalecer las competencias indican que el PMA es consciente de las carencias en este contexto, pero hay pruebas heterogéneas sobre su eficacia para mejorar la capacidad de intervención ante emergencias. Una cuestión clave es la desconexión entre el aprendizaje formal y el apoyo para aplicar las nuevas competencias en la práctica. Pese a las iniciativas emprendidas en todo el Programa para aumentar las competencias, con el tiempo ello no ha redundado en la creación de un equipo de personal nacional e internacional listo para servir eficazmente en las intervenciones de emergencia. Las iniciativas de capacitación a menudo están desarticuladas y no dan lugar al aumento del aprendizaje.
  32. Los esfuerzos del PMA por mejorar su acceso a conocimientos especializados se han centrado en los mecanismos de respuesta inmediata. Estos han tenido algunos resultados positivos, pero han demostrado ser insuficientes para satisfacer todas las necesidades de las diferentes etapas de las intervenciones de emergencia y de los distintos tipos de intervenciones, necesidades en las que influyen los sistemas más amplios de gestión de los recursos humanos. Además, la inversión global en el fomento de las capacidades individuales para intervenir en las emergencia ha sido irregular e inconstante. Las carencias y los desafíos operacionales a menudo se abordan con soluciones como las “funciones dobles” de los empleados o el recurso extendido a asignaciones temporales; estos métodos no solucionan necesariamente los problemas a largo plazo y, además, podrían tener efectos secundarios en otras partes del Programa que no son objeto de seguimiento.
  33. **Deber de protección y cuidado.** El PMA ha hecho notables progresos por lo que se refiere a cumplir su deber de protección y cuidado de los empleados, manteniéndose al tanto de las novedades en los contextos operacionales, cumpliendo las políticas y orientaciones de las Naciones Unidas en materia de seguridad y creando una dependencia de bienestar del personal en 2015 centrada en la salud y las condiciones de trabajo de los empleados. Las tendencias en cuanto a la magnitud y la complejidad de las emergencias ponen de relieve la necesidad de capacidades asegurar el bienestar y la seguridad del personal.

34. Un desafío es la pugna existente entre el deber de protección y cuidado y los esfuerzos por acceder a las poblaciones afectadas y garantizar la cobertura prevista de las intervenciones del PMA. Algunos problemas tienen que ver, por ejemplo, con prácticas de contratación que no proporcionan a ciertas categorías de personal del PMA una cobertura adecuada en cuanto a seguridad y salud. Los esfuerzos del PMA por cumplir su deber de protección y cuidado son visibles en todo el Programa; sin embargo, se observan incoherencias, y la concienciación sobre cuestiones de seguridad está más integrada en los procesos y la cultura del organismo que el bienestar del personal.

## Conclusiones

35. **Conclusión 1:** El PMA ha aumentado su capacidad para responder al aumento del número y la magnitud de las intervenciones de emergencia en el último decenio. Las considerables inversiones, la cultura institucional y el compromiso de los empleados de alcanzar y prestar asistencia a las personas afectadas lo han ayudado a ampliar la escala de sus intervenciones. Sin embargo, las capacidades, en particular a nivel individual, están utilizadas al límite, lo que plantea desafíos que el PMA debe atender con urgencia en sus intervenciones futuras por lo que se refiere a su capacidad para intervenir con programas de alta calidad, pertinentes y eficaces, en especial en relación con las crisis en pequeña escala y prolongadas.
36. **Conclusión 2:** En la esfera del desarrollo de las capacidades, el PMA ha invertido con cierto éxito en mecanismos de repuesta inmediata, capacitación y cumplimiento del deber de protección y cuidado de los empleados. Sin embargo, las limitaciones a la hora de ampliar y mantener el acceso a las competencias y los conocimientos especializados necesarios en los diversos contextos de emergencia y las diversas fases de intervención podrían mermar la calidad de las intervenciones de emergencia. Las necesidades relacionadas con el deber de protección y cuidado también siguen siendo elevadas. La complejidad de los contextos de emergencia y la diversificación de los enfoques adoptados y de las funciones desempeñadas por el PMA en las intervenciones de emergencia también exigen una gama de competencias más amplia de las que suelen tener los empleados que se contratan normalmente. Esto requiere un planteamiento sostenido y a largo plazo del fomento de la capacidad dentro del PMA y el acceso a competencias externas.
37. **Conclusión 3:** El PMA ha desarrollado la capacidad necesaria para hacer frente a la creciente complejidad de las intervenciones de emergencia y adaptarse a las tendencias externas. Ha sentado una base sólida en la que puede apoyarse para seguir un enfoque más integrado en materia de lucha contra la inseguridad alimentaria que vincule más estrechamente la intervención inmediata y los enfoques a largo plazo con los programas de asistencia humanitaria y para el desarrollo. Sin embargo, la falta de un marco institucional de intervención ante emergencias basado en las políticas del Programa, el análisis de las tendencias y los supuestos sobre la magnitud y el alcance previstos de sus intervenciones limitan la planificación interconectada, a escala de todo el organismo, del desarrollo de sus capacidades. Es importante destacar que, debido a la amplia gama de funciones que lleva a cabo y a la complejidad de las emergencias a las que responde, el PMA necesita contar con personal que disponga de capacidades muy diversas, y que para poder encontrar a ese personal en el momento oportuno tendrán que efectuarse inversiones considerables. Si no es posible realizar estas inversiones, será necesario establecer un orden de prioridades claro y estratégico entre las funciones y los enfoques del PMA.
38. **Conclusión 4:** Cuando se encuentra frente a prioridades divergentes, el PMA da prioridad sistemáticamente a la eficiencia (velocidad de ejecución y costos) y a la cobertura (número de personas atendidas). La inversión, en particular en los mecanismos de prefinanciación y en la preparación logística, ha mejorado la eficiencia de las intervenciones, pero es necesario prestar más atención a otros aspectos de la preparación para garantizar que las

intervenciones sean pertinentes. Esferas en las que es necesario fomentar las capacidades son el análisis del contexto y las tendencias y el desarrollo de relaciones con los asociados, los Gobiernos y otras entidades, entre las cuales también los países donde no está presente el PMA; estas actividades dependen de la capacidad de los despachos regionales y las oficinas en los países.

39. **Conclusión 5:** La contribución del PMA a las intervenciones sectoriales es muy apreciada y contribuye a la eficiencia interinstitucional y a una mayor cobertura de las intervenciones. La capacidad del Programa para desempeñar de manera eficaz sus funciones en el marco de los servicios comunes que presta (por ejemplo, la coordinación de los módulos de acción agrupada, los servicios de transporte aéreo y el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas) ha sido posible gracias a la asignación de fondos específicos para las funciones de apoyo, el recurso a asociados especializados y la atención prestada al aprendizaje y la mejora dentro de una cultura de innovación. La evolución de las funciones, como en las emergencias sanitarias y las respuestas integradas para abordar los factores de vulnerabilidad, junto con el proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas, implica que es y será necesarias definir nuevas orientaciones y aclarar el reparto de las funciones. El PMA también puede desempeñar un papel importante en el sector de la ayuda humanitaria y en el sistema de las Naciones Unidas para garantizar que se protejan el espacio y los principios humanitarios.
40. **Conclusión 6:** El PMA invirtió en sus marcos de resultados, en particular adoptando algunos indicadores que permitan facilitar la medición de las realizaciones de las intervenciones de emergencia. Sin embargo, las limitaciones inherentes a los marcos y sistemas de seguimiento generales del PMA limitan la supervisión de la eficacia de sus intervenciones a lo largo del tiempo, en todos los tipos de intervenciones y en relación con todos los criterios de calidad. También faltan plataformas de aprendizaje que permitan acceder a la información y los conocimientos y utilizarlos en mayor medida.

## Recomendaciones

41. Las recomendaciones que figuran a continuación tienen idéntica prioridad y deberían aplicarse como conjunto integrado de medidas para lograr los mejores resultados.

### Preparación para intervenir en caso de emergencias: nivel individual (conclusiones 1 y 2)

**Recomendación 1: Aumentar en medida considerable y mantener luego las inversiones efectuadas para ampliar sistemas de gestión de recursos humanos sostenibles a largo plazo y acelerar su desarrollo con el fin de garantizar un acceso continuo a las competencias que se necesitan para las intervenciones de emergencia en los distintos contextos, funciones y fases de intervención.**

**Responsables:** El Director de Situaciones de Emergencia y el Director Superior de Servicios para las Operaciones, en colaboración con el Departamento de Gestión de Recursos, la Dirección de Recursos Humanos y los despachos regionales

**Plazo:** 30 de junio de 2021

- Elaborar un plan y una estrategia pormenorizados de desarrollo de las capacidades para satisfacer las necesidades operacionales de las intervenciones de emergencia (teniendo en cuenta la gama actual y prevista de opciones de intervención del PMA) y reunir las competencias y los conocimientos especializados que se consideren indispensables para estas intervenciones, a saber:
  - aptitudes de liderazgo (por ejemplo, para los coordinadores del socorro de emergencia) y competencias especializadas y generales de intervención en emergencias que necesitan los equipos multifuncionales (competencias en las esferas de la intervención de emergencia y el desarrollo de capacidades y otras competencias para ejercer funciones a largo plazo);
  - personal nacional e internacional;

- creación de un marco coherente que reúna las diversas iniciativas de capacitación y, en particular, garantice una conexión entre la capacitación en el aula o en línea y la prestación de apoyo práctico sobre el terreno para aplicar las nuevas competencias; ofrecer orientación al personal sobre oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en la esfera de la intervención de emergencia;
- toda la gama de sistemas formales e informales para desplegar personal en las intervenciones de emergencia (tal como se recomienda en el informe sobre la planificación de la fuerza de trabajo de intervención rápida<sup>1</sup>) con el fin de mantener un sistema completo para el despliegue apoyado por mayores inversiones procedentes del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.
- Invertir en la creación de una reserva de personal cualificado del PMA para la intervención de emergencia, entre otras cosas a través de sistemas que permitan a las oficinas en los países contratar personal para asignaciones de larga duración.
- Establecer una base de datos empíricos sobre los costos y beneficios reales de los efectos de la transferencia de personal del PMA por períodos prolongados (por ejemplo, mediante asignaciones temporales de más de un mes) desde su lugar de destino en apoyo de intervenciones de emergencia (dedicando especial atención a las oficinas de pequeño tamaño ubicadas en los países) para favorecer la toma de decisiones basadas en datos empíricos en materia de recursos humanos para las intervenciones de emergencia.

**Recomendación 2: Aprovechar el impulso actual e invertir en medidas de fortalecimiento para cumplir con el deber de protección y cuidado en todo el Programa, entre otras cosas en lo que respecta al bienestar, la protección y la seguridad de los empleados, y para mejorar el conocimiento y la comprensión de las responsabilidades comunes pertinentes.**

**Responsables:** El Director Superior de Servicios para las Operaciones, en colaboración con la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Bienestar del Personal, la Dirección de Seguridad y la Oficina de Género

**Plazo:** 30 de junio de 2021

- Desarrollar un marco relativo al deber de protección y cuidado que sirva para los diversos contextos de las intervenciones de emergencia, incluyendo marcadores de género para seguir los avances y las diferencias constatadas en la aplicación de este deber. Fomentar el deber de protección y cuidado considerándolo una responsabilidad compartida entre equipos.
- Garantizar una mayor inversión para aumentar la proporción de personal de plantilla entre los empleados del PMA encargados de la seguridad con el fin de facilitar la continuidad y el desarrollo interno de competencias cruciales.
- Asegurarse de que en las descripciones de los puestos de trabajo de los directivos superiores se incluyan competencias en materia de seguridad y bienestar, y realizar evaluaciones utilizando la herramienta de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE).

**Preparación para intervenir en caso de emergencias: nivel organizacional (conclusiones 3 y 4)**

**Recomendación 3: Fortalecer considerablemente la preparación del PMA para intervenir en emergencias mediante actividades en las que se tengan en cuenta el contexto y la disponibilidad continua de liquidez a través de los mecanismos de prefinanciación y de gestión global de los productos, también para las intervenciones preventivas.**

**Responsables:** El Director de Situaciones de Emergencia y el Director Superior de Servicios para las Operaciones, en colaboración con la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, la Dirección de Presupuesto y Programación, la Dirección de Finanzas y Tesorería, las oficinas en los países y los despachos regionales

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

<sup>1</sup> C.R. Bosch y G. Shaver. 2017. *Rapid Response Workforce Planning report*.

- Definir mejor el marco institucional de preparación, para el PMA, las instancias gubernamentales y los asociados.
- Encomendar a los despachos regionales y las oficinas en los países la tarea de elaborar para el PMA un plan de preparación de las actividades de intervención en el marco de los procesos de planificación estratégica por países en los países de riesgo elevado (es decir, que corren el riesgo de experimentar situaciones de emergencia en los próximos tres años), independientemente de que el PMA esté presente o no a nivel regional. Garantizar el apoyo del Programa al proceso mediante herramientas pertinentes y actividades de garantía de la calidad.
- Elaborar los planes en el marco de consultas realizadas dentro de los países para elaborar estrategias de intervención que estén basadas en un análisis del contexto y en consultas con las instancias gubernamentales, los órganos regionales encargados de las intervenciones de emergencia, la sociedad civil y los asociados potenciales para implementarlos utilizando todos los posibles componentes y modalidades de programación.
- Asegurarse de que los sistemas y las disposiciones institucionales, por ejemplo, los acuerdos con los proveedores de servicios, estén actualizados.
- Establecer un sistema para conservar la liquidez de los mecanismos de prefinanciación y permitir así la rápida liberación de fondos, por ejemplo de la Cuenta de Respuesta Inmediata y el Mecanismo de gestión global de los productos, también para aplicar medidas preventivas y relacionadas con la activación de alertas tempranas.

### Creación de un entorno propicio para la intervención de emergencia (conclusión 3)

**Recomendación 4: Desarrollar un marco unificado para la intervención de emergencia que ayude a planificar el desarrollo de capacidades y la ejecución de las intervenciones de emergencia del PMA en todos los contextos, reflejando tanto las aspiraciones del Programa en cuanto a la calidad de las intervenciones como las diversas funciones que este desempeña.**

**Responsables:** El Director Superior de Servicios para las Operaciones, en colaboración con la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias, la Dirección de Seguridad, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, la Dirección de Recursos Humanos y los despachos regionales

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

- Reunir las actuales políticas relacionadas con las emergencias en un marco coherente y vincularlas a orientaciones sobre su aplicación que incluyan aclaraciones de la terminología empleada para las intervenciones de emergencia, ante crisis y de asistencia humanitaria, y que ayuden a planificar intervenciones contextualizadas.
- Utilizar este marco para elaborar planes de inversión en las capacidades del PMA para la intervención de emergencia, en los niveles institucional, de los despachos regionales y de las oficinas en los países.
- Incluir supuestos actualizados con respecto a la magnitud y los tipos de emergencias a los que responderá el PMA, así como a las capacidades necesarias para cada tipo y fase de intervención, teniendo en cuenta las tendencias observadas y las aspiraciones del PMA, y manteniendo la prioridad conferida a la flexibilidad operativa para poder adoptar enfoques adaptados a los distintos contextos.
- Explicitar los criterios que se utilizan para las exenciones en cualquier procedimiento decisorio, incluidos los protocolos de activación y los procesos de revisión de los PEP, y difundir ampliamente las enseñanzas extraídas a fin de que los PEP permitan realizar intervenciones pertinentes y flexibles.

### Capacidad del Programa para llevar a cabo intervenciones adaptadas al contexto (conclusiones 3 y 4)

**Recomendación 5: Aplicar a las asociaciones enfoques más equitativos para integrar una gestión mejorada y armonizada de los riesgos a cargo de los asociados en contextos inseguros, y hacer participar a los asociados en el diseño de las intervenciones y el fomento de las capacidades.**

**Responsables:** La Dependencia de Asociaciones con las ONG, en colaboración con la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias, los módulos de acción agrupada de logística, seguridad alimentaria y telecomunicaciones para emergencias, las oficinas en los países y los despachos regionales

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

- Seleccionar asociados en países de alto riesgo y establecer acuerdos de cooperación durante las intervenciones. Asegurarse de que la selección de los asociados permita al PMA llegar a zonas geográficas en riesgo y a grupos vulnerables marginados.
- Establecer un proceso claro en materia de gestión de riesgos para que todas las oficinas en los países lo apliquen sistemáticamente en lo relativo a la seguridad de los asociados, incluyendo orientaciones sobre los riesgos que deben o no deben transferirse a ellos, los niveles aceptables de riesgo y el método para determinarlos.
- Establecer sistemas para promover la participación de los asociados en el diseño y la adaptación de las intervenciones de emergencia. Simplificar los acuerdos sobre el terreno aplicables en situaciones de emergencia.

**Recomendación 6: Intensificar las inversiones en fortalecimiento de las capacidades organizacionales y del personal para garantizar que el PMA pueda operar desempeñando diversas funciones, en contextos cada vez más complejos y en entornos en profunda transformación.**

**Responsables:** El Director de Situaciones de Emergencia, en colaboración con la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias, la Dirección de Presupuesto y Programación y los despachos regionales

**Plazo:** 31 de diciembre de 2020

- Elaborar orientaciones sobre políticas para ayudar a las oficinas en los países y los despachos regionales a preparar y llevar a cabo intervenciones de emergencia en contextos con un fuerte liderazgo gubernamental para guiar la labor de definición de la estrategia, las funciones y las actividades de desarrollo de capacidades del PMA.
- Acrecentar el apoyo práctico a las oficinas en los países para aplicar los enfoques y las orientaciones del PMA en diversos contextos y etapas de la intervención, por ejemplo, mediante el desarrollo de una herramienta en línea que facilite la aplicación de las orientaciones en los diversos contextos según los conocimientos especializados que se requieran (por ejemplo, asesor experto del PMA, comunidad de prácticas). Organizar seminarios web específicos y tutorías *in situ* (en los países o a través de cesiones temporales con fines de capacitación y desarrollo profesional) para ayudar a poner en práctica dichas orientaciones y velar por que sean sencillas y accesibles.
- Consultar a las oficinas en los países, prestando especial atención a las pequeñas oficinas en los países, acerca de la utilidad de las herramientas institucionales, entre ellas la plataforma digital del PMA para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE) y el análisis y cartografía de datos, para fundamentar las revisiones y las nuevas herramientas, de ser necesario, en apoyo de las intervenciones de emergencia en pequeña escala (generalmente de nivel 1).
- Desarrollar conocimientos especializados internos específicos para tratar las cada vez más frecuentes peticiones de asesoramiento sobre protección y gestión de datos y privacidad, en particular en el marco de una estrecha colaboración con otros organismos y con los Gobiernos.
- Establecer metas y realizar un seguimiento de los niveles de satisfacción con respecto a la comunicación entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para determinar las tendencias o las necesidades de mejora en la comunicación (por ejemplo, preguntas en la Encuesta mundial del personal). Velar por que todas las iniciativas institucionales incluyan la plena participación o incluso un posible liderazgo de los despachos regionales y las oficinas en los países, además de la participación de la Sede.

**Recomendación 7: Acrecentar en medida considerable el apoyo que se presta a la aplicación práctica y la incorporación sistemática de un enfoque basado en una serie de principios y a la integración de la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la perspectiva de género como elementos centrales de las intervenciones de emergencia.**

**Responsables:** El Director de la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, en colaboración con los despachos regionales, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias y la Oficina de Género

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

- Asegurarse de que el personal directivo superior y el personal de otros niveles reciban apoyo a través de orientaciones accesibles, capacitación y asesoramiento *in situ*, y demuestren ser capaces de sortear las tensiones relacionadas con los principios humanitarios en caso de injerencias políticas en la asistencia humanitaria. Invertir en orientaciones y otras herramientas relacionadas con la protección que sean prácticas y fáciles de aplicar, para garantizar la coherencia entre las diferentes intervenciones de emergencia y los distintos contextos. Atribuir mayor importancia a las intervenciones de emergencia en las orientaciones en materia de género. Asegurarse de que, desde el principio de una intervención, se disponga de conocimientos especializados en materia de género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas mediante la integración de perfiles competentes en estas esferas en las listas de personal de reserva para intervenciones de emergencia, la inclusión de estos perfiles en la primera fase del despliegue, y la adopción de medidas para garantizar que estas cuestiones se consideren responsabilidades transversales del equipo.
- Asegurarse de que en los acuerdos sobre el terreno, junto a la temática de género, se reflejen las capacidades necesarias, se indiquen con precisión los principios aplicables en las esferas de la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la acción humanitaria —al igual que los principios explícitos conexos—, y se definan con claridad los procedimientos que el PMA pide a sus asociados que apliquen. Ampliar el establecimiento de mecanismos de denuncia y retroalimentación en todas las operaciones mediante la asignación de empleados debidamente cualificados, el uso de orientaciones prácticas y la realización de inversiones para permitir la aplicación de normas mínimas en las operaciones. Aumentar los conocimientos especializados y el uso de la tecnología de la comunicación para rendir cuentas a las poblaciones afectadas, mediante la elaboración y difusión de orientaciones prácticas sobre los mecanismos de denuncia y retroalimentación y un uso más amplio de herramientas de comunicación como las redes sociales, los medios de comunicación (radio, televisión), los mensajes de texto y otros métodos de nueva aparición en el marco de los sistemas de rendición de cuentas.

### Cooperación entre organismos (conclusión 5)

**Recomendación 8: Proseguir la fructífera participación del PMA en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para así garantizar la salvaguardia del espacio humanitario y aclarar las funciones que el PMA desempeña en la colaboración interinstitucional, con arreglo a los nuevos enfoques cambiantes comunes adoptados en el marco de las intervenciones humanitarias. Desarrollar sistemas internos del PMA para mantener el apoyo a las nuevas formas de asociación en la cooperación interinstitucional.**

**Responsables:** El Director Ejecutivo Adjunto con la colaboración de la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, el Director Superior de Servicios para las Operaciones, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias, la Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, la Dirección de Presupuesto y Programación y los módulos de acción agrupada de logística, seguridad alimentaria y telecomunicaciones para emergencias

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

- Participar activamente en las labores del Comité Permanente entre Organismos para aclarar los respectivos mandatos de los diferentes organismos en todas las fases de las intervenciones de emergencia y determinar las consecuencias que tienen para la cooperación los elementos siguientes:
  - establecimiento de una plataforma única y de modalidades de transferencia de efectivo con fines múltiples, y
  - aplicación práctica de métodos de trabajo que tengan en cuenta el triple nexo en las intervenciones de emergencia para posibilitar la elaboración de orientaciones interinstitucionales para las oficinas en los países y las operaciones.
- Establecer enfoques sistemáticos de recuperación de los costos para la creciente gama de servicios comunes prestados por el PMA, entre otras cosas a través de asociaciones con organizaciones centradas en la salud, servicios de ingeniería y el apoyo continuo de los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones para emergencias.
- Garantizar una dotación de recursos (financieros y humanos) suficiente para que el PMA pueda ejercer eficazmente sus funciones en el marco de los módulos de acción agrupada que dirige o codirige y de sus asociaciones, entre otras cosas en el marco de las nuevas formas de cooperación, como, por ejemplo, las establecidas en la esfera de la salud.

## Seguimiento de las intervenciones de emergencia (conclusión 6)

**Recomendación 9: Fortalecer el seguimiento de las realizaciones de las intervenciones de emergencia mediante el seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo. Concretamente, facilitar la comparación de las intervenciones adaptando el marco de seguimiento del PMA, analizando periódicamente los resultados y vinculando las constataciones con la planificación de las necesidades de capacidad.**

**Responsables:** El Director de la Dirección de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes en consulta con la Dirección de Presupuesto y Programación, la Dirección de Operaciones relacionadas con las Emergencias y la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo

**Plazo:** 30 de junio de 2020

- Definir qué se entiende por resultados satisfactorios en las intervenciones de emergencia y establecer tanto procedimientos de seguimiento y evaluación como orientaciones al respecto para conservar el historial de los resultados satisfactorios obtenidos en las situaciones de emergencia. Incluir preguntas para recoger datos cualitativos a fin de facilitar la evaluación de cuestiones como la pertinencia y la capacidad de responder en el marco de las operaciones a las diversas necesidades de las poblaciones. Rendir cuentas una vez por año de la evaluación de estas cuestiones para permitir determinar las tendencias a lo largo del tiempo y efectuar comparaciones entre las intervenciones. Hacer el seguimiento de la cobertura de la asistencia del PMA e informar al respecto de manera más pormenorizada y sistemática mediante el establecimiento de sistemas de seguimiento de las operaciones a nivel de las intervenciones y a escala institucional con el fin de medir los elementos siguientes:
  - proporción de las personas que han recibido asistencia del PMA con respecto a las que necesitan esta asistencia;
  - proporción de la asistencia prevista que se ha proporcionado efectivamente por beneficiario;
  - regularidad de la asistencia prestada;
  - efectos de la reducción de la asistencia a corto y medio plazo, e
  - integración de la perspectiva de género en las operaciones.

Las posibilidades resultantes de rendir informes permitirán tener una imagen más completa de la cobertura y la eficacia de las intervenciones de emergencia.
- Asegurarse de que el seguimiento esté a cargo de un responsable y se centre en el apoyo a las oficinas en los países para favorecer la adaptación de las intervenciones y la supervisión institucional.

## Aprendizaje y gestión de los conocimientos (conclusión 6)

**Recomendación 10: Ampliar, en todo el Programa, el acceso y el uso de las enseñanzas derivadas de las intervenciones de emergencia desarrollando las plataformas de intercambio de conocimientos y ofreciendo incentivos para que se apliquen tales enseñanzas.**

**Responsables:** El Director de Situaciones de Emergencia en colaboración con el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Presupuesto y Programación y la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio

**Plazo:** 30 de septiembre de 2020

- Crear una plataforma de intercambio de conocimientos fácil de utilizar que combine el acceso a productos adaptados a intervenciones específicas que permitan transmitir enseñanzas pertinentes a los encargados de la toma de decisiones con el acceso a personas cualificadas y experimentadas. Garantizar un amplio acceso a la plataforma de intercambio de conocimientos, proporcionar incentivos para utilizarla y vincularla a los programas y marcos de desarrollo de las capacidades.
- Aplicar la estrategia de gestión de los conocimientos y las enseñanzas extraídas e informar periódicamente sobre los progresos realizados en su aplicación.

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

PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria