

Luchando contra el hambre en el mundo

Medir resultados,  
compartir enseñanzas

2015

**Informe anual de evaluación**

Oficina de Evaluación, mayo de 2016



**Programa Mundial de Alimentos**



# Índice

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>Parte 1. Constataciones derivadas de las evaluaciones</b>	<b>3</b>
Introducción	3
Preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia	3
Nutrición	8
Evaluaciones de países concretos	12
<b>Parte 2. Función de evaluación en el PMA</b>	<b>16</b>
Nueva política en materia de evaluación	16
Realizaciones de la OEV en 2015 con respecto a su plan de trabajo	16
<b>Anexo 1. Carta de la función de evaluación</b>	<b>25</b>
<b>Siglas utilizadas</b>	<b>26</b>



## 2015

### Enseñanzas y recomendaciones de alcance general

En la Parte 1 del presente Informe Anual de Evaluación se presenta una síntesis de las constataciones, enseñanzas y recomendaciones contenidas en los informes de la Oficina de Evaluación. Si bien la mayor parte se refieren a evaluaciones finalizadas en 2015, dos de los informes de síntesis contienen algunas evaluaciones finalizadas anteriormente.

Habida cuenta del contexto mundial actual y en vista de la próxima celebración de la Cumbre Humanitaria Mundial, en la Sección 1.2 se presenta una síntesis de las constataciones de las evaluaciones sobre las actividades estratégicas y operacionales del PMA en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia. En la Sección 1.3, de acuerdo con la creciente importancia que se asigna a las cuestiones relacionadas con la nutrición en el marco del diálogo mundial sobre el desarrollo, que se articula en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Reto del Hambre Cero, se ponen de relieve las constataciones derivadas de las evaluaciones relativas a las políticas, las asociaciones y las actividades de los programas del PMA relacionadas con la nutrición. Las síntesis de otras constataciones de evaluaciones dedicadas a países concretos, que se presenta en la Sección 1.4, refleja la labor del PMA en distintos contextos y su transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria y del ejercicio de funciones de ejecución al de funciones de habilitación. En la Parte 2 se informa sobre las novedades en la función de evaluación en el PMA, especialmente sobre la nueva política de evaluación, que se aprobó a finales de 2015, y sobre las realizaciones de la Oficina de Evaluación en relación con su programa de trabajo para 2015. La nueva política se fundamenta en la Carta de la función de evaluación, que establece el mandato, las facultades y las disposiciones institucionales relativas a la nueva función de evaluación y que figura anexa al presente documento. En 2016, además de seguir realizando su programa de evaluaciones centralizadas, la Oficina de Evaluación se centrará en especial en poner en práctica la función ampliada prevista en la política. En la era de la Agenda 2030, aprovechar las fortalezas del PMA es más importante que nunca. Sobre la base de la síntesis de evaluaciones presentada en la Parte 1 y centrándose en los temas que han aparecido con mayor frecuencia en las recomendaciones derivadas de las diferentes evaluaciones y de dos informes resumidos, en el presente resumen se exponen los temas de alcance general que se indican a continuación, que el personal directivo superior está invitado a examinar.

En muchas evaluaciones se ha confirmado que el proceso continuado de transición de **la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria** y del ejercicio de **funciones de ejecución al de funciones de habilitación** en que se encuentra el PMA, tal como se anunciaba en el Plan Estratégico para 2014-2017, es muy pertinente y adecuado para lograr soluciones sostenibles al problema del hambre en contextos diversos. Parece que la reorientación estratégica del PMA está intensificándose sobre el terreno siempre que el contexto lo permite y que aumenta el reconocimiento del personal respecto de este proceso.

En las evaluaciones se confirman las fortalezas del PMA en la esfera de las **intervenciones de emergencia**, con frecuencia en contextos muy difíciles, que siguen representando la mayor proporción de sus gastos en programas. Las inversiones del PMA para fortalecer su capacidad de intervención y la coordinación y calidad de sus intervenciones le han permitido mejorar su reputación en el sistema de ayuda humanitaria y obtener resultados positivos, especialmente en las situaciones de emergencia en gran escala que se producen de forma repentina. No obstante, la gran visibilidad de las situaciones de emergencia de nivel 3 y las exigencias que supone a nivel mundial gestionar al mismo tiempo diversas situaciones de este tipo han hecho que en ocasiones hubiera consecuencias imprevistas para las emergencias crónicas, infrafinanciadas y de menor gravedad.

La ambición y la diversificación crecientes de la labor del PMA requieren un organismo **centrado en los conocimientos** que sea capaz de gestionar la innovación constante exigida por la complejidad del contexto actual, de apoyar a sus asociados y de difundir sus ventajas comparativas en las esferas en rápida evolución de la nutrición, la resiliencia y las modalidades de asistencia. Como atestiguan múltiples constataciones referentes a los datos y análisis necesarios para fundamentar el diseño de los programas, la selección de las modalidades, la selección de beneficiarios, la definición de las prioridades, el seguimiento de los efectos y la eficacia en función de los costos, las evaluaciones demostraron ampliamente que el PMA hacía lo posible para mejorar sus realizaciones, lo que todavía no era plenamente evidente sobre el terreno. Las categorías de recomendaciones más

frecuentes tenían relación con la necesidad de seguir fortaleciendo la **cultura del Programa basada en el aprovechamiento de datos empíricos y conocimientos** a través de un aumento de los incentivos para que se prestara más atención al seguimiento, la generación de datos empíricos y los análisis en todos los contextos, y del mayor intercambio y aprovechamiento de las enseñanzas extraídas en el diseño de los programas y el proceso de adopción de decisiones.

Los buenos resultados en todas las esferas de la labor del PMA —desde las intervenciones de emergencia hasta el desarrollo de las capacidades— dependen de que se establezcan **asociaciones** eficaces. Las evaluaciones permitieron trazar un cuadro variado de la colaboración y las sinergias entre los organismos de las Naciones Unidas y de las relaciones con los asociados cooperantes. En el segundo grupo de recomendaciones más frecuentes se exhortaba al PMA a respaldar las asociaciones de manera más sistemática con su sólido compromiso institucional, apoyándose en un análisis más claro de la complementariedad y del valor añadido.

Por lo que se refiere a las asociaciones con los gobiernos, en un número análogo de informes, incluidos los dos informes resumidos, se recomendaba apoyarse en los resultados positivos determinados, mediante enfoques más sistemáticos y sistémicos de **desarrollo de las capacidades nacionales** en las esferas de especialización del PMA, como la preparación para situaciones de emergencia, el análisis de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad, la protección social y la alimentación escolar. Esta reorientación estratégica hacia el apoyo de los sistemas nacionales adaptados a la diversidad de los contextos y sectores en que trabaja el PMA implica: i) en contextos distintos de los de las intervenciones de emergencia, posicionar los programas del PMA en los marcos de protección social y otros dispositivos nacionales, como los relativos a la nutrición, y acelerar la transición hacia una función de habilitación haciendo del enfoque de asesoramiento técnico el enfoque estándar por defecto; ii) en situaciones de crisis prolongadas, elaborar planes de transición a largo plazo que preparen al PMA

para transferir las responsabilidades a los asociados nacionales, y iii) en contextos de emergencia, fortalecer el compromiso y las capacidades de los homólogos nacionales en materia de preparación e intervención.

En varias evaluaciones se recomendó más **flexibilidad en la financiación** para respaldar el vínculo entre ayuda humanitaria y desarrollo y promover la perspectiva de largo plazo de la Agenda 2030, contando con los resultados de los exámenes en curso del Marco de financiación del PMA y de los procesos conexos para facilitar la gestión basada en los resultados a nivel de los países. A este respecto, las constataciones derivadas de diversas evaluaciones relativas a determinadas novedades —por ejemplo, en la esfera de los programas de transferencias de base monetaria<sup>1</sup> y los sistemas de seguimiento— indican que no debe subestimarse el tiempo necesario para que las mejoras aportadas a los sistemas den resultados a nivel operacional.

Debido a la variabilidad de las constataciones relativas a las cuestiones de género, en varios informes —incluidos los dos informes de síntesis— se recomendó que en todos los proyectos y estrategias, tanto a nivel de los países como a nivel institucional, se previeran sistemáticamente planes para alcanzar los objetivos de la política en materia de género, actuando más allá del enfoque de “inclusión de las mujeres”, según modalidades adaptadas a cada contexto. En la base de muchas de estas cuestiones se encuentran las inversiones del PMA en su personal a través de la estrategia en materia de personal. Se formularon varias recomendaciones dirigidas a: i) asegurarse de que los perfiles profesionales y el despliegue del personal necesario permitan combinar las competencias necesarias en el plano operacional pero también a nivel de estrategias, asociaciones y análisis, y ii) proporcionar al personal orientaciones claras y posibilidades de desarrollo de sus competencias, principalmente en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, cuestiones de género, diseño y seguimiento de programas centrados en la equidad, así como en las esferas donde los conocimientos evolucionan con rapidez, como las relativas a las transferencias de base monetaria y los programas de nutrición.

---

<sup>1</sup> En el PMA actualmente se utiliza el término “transferencias de base monetaria” para indicar tanto las modalidades de transferencia de efectivo como las de cupones, mientras que en los informes de evaluación se mantiene la diferenciación anterior entre el efectivo y los cupones.

## Introducción

En una época caracterizada por un nivel de necesidades humanitarias y de complejidad sin precedentes, en medio del diálogo planetario sobre el fortalecimiento de la eficacia del sistema humanitario mundial y sus vínculos con el desarrollo y a la luz de los compromisos asumidos en virtud de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para asegurar que “nadie se quede atrás” en el marco de la Agenda 2030, en las síntesis de las constataciones y enseñanzas comunes derivadas de las evaluaciones de este año se destacan las cuestiones de especial interés para el próximo Plan Estratégico del PMA.

De forma acorde con este diálogo mundial y con la variedad de las evaluaciones finalizadas en 2015, la síntesis de las constataciones de este año se presenta en tres secciones: i) preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia; ii) nutrición, y iii) evaluaciones de países concretos.

Con los recursos de que dispone la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA, se llevan a cabo distintos tipos de evaluaciones centralizadas para analizar sistemáticamente la pertinencia, la alineación, la coherencia y la coordinación de las políticas, estrategias, carteras en los países y operaciones del PMA, y los resultados de estas en cuanto a eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Las 32 evaluaciones tratadas en la Parte 1 (Cuadro 1) no son una muestra estadísticamente representativa, pero abarcan igualmente todos los tipos de actividades del PMA en una gran variedad de contextos ambientales, políticos y socioeconómicos, y cubren dos de las esferas temáticas más importantes del PMA, es decir, las intervenciones de emergencia y la nutrición.

Para cada informe de síntesis se utilizó un marco analítico basado en las cuestiones de evaluación y los temas destacados en las constataciones, extraídos de forma sistemática de los informes de evaluación y analizados para encontrar pautas comunes y divergencias significativas en relación con las fortalezas, las debilidades y los desafíos, así como con las conclusiones y las enseñanzas derivadas.

## Preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia

El PMA es uno de los principales agentes en el sistema internacional de asistencia humanitaria. En 2014,<sup>2</sup> fue el principal beneficiario de la financiación asignada a la acción humanitaria en su conjunto y de los fondos mancomunados; las actividades relacionadas con la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia supusieron un total de 3.650 millones de dólares EE.UU., equivalentes al 86% de los gastos del PMA en programas, y con ellas se prestó asistencia directa al 70% de los beneficiarios previstos. Actualmente el PMA dirige o codirige tres de los módulos mundiales de acción agrupada introducidos en 2005: el de logística, el de seguridad alimentaria y el de telecomunicaciones de emergencia.

Las deficiencias constatadas en las intervenciones colectivas del sistema de asistencia humanitaria ante tres situaciones de emergencia en gran escala realizadas en 2010 llevaron al Comité Permanente entre Organismos a adoptar la Agenda Transformativa en 2011 con el fin de fortalecer el liderazgo, la coordinación y la rendición de cuentas en las intervenciones de ayuda humanitaria en gran escala. El PMA, además de participar en este programa de reforma a nivel mundial, también emprendió internamente una serie de iniciativas de fortalecimiento, que se consolidaron en una importante reestructuración orgánica en 2012-2013.

Pero desde entonces el número, la escala y la complejidad de las situaciones de emergencia han aumentado, lo que ha puesto aún a más dura prueba la capacidad de los donantes y las organizaciones de asistencia humanitaria. En 2015, el PMA y el sistema de ayuda humanitaria dirigido por el Comité Permanente entre Organismos, han tenido que responder a seis situaciones de emergencia simultáneas de nivel 3<sup>3</sup> y seis situaciones de emergencia de nivel 2,<sup>4</sup> la mayoría de las cuales duraron más de un año. En mayo de 2016, el Secretario General de las Naciones Unidas convocó la primera Cumbre Humanitaria Mundial para generar más liderazgo y voluntad política a nivel mundial con el fin de acabar con los conflictos, aliviar el sufrimiento y reducir los riesgos.

<sup>2</sup> El último año respecto del cual se dispone de datos.

<sup>3</sup> Las de la República Centroafricana, el virus del Ébola, el Iraq, Sudán del Sur, la República Árabe Siria y el Yemen.

<sup>4</sup> Las de la República Democrática del Congo, Libia, Malí, Nepal, Somalia y Ucrania.

**Cuadro 1. Evaluaciones que se sintetizan en al parte 1 del informe anual de evaluación de 2015**

Tema	Periodo de referencia												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Síntesis 1 - Preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencias</b>													
Programa del PMA de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP)													
Módulo mundial de acción agrupada de logística**													
Evaluación conjunta FAO/PMA de la labor de coordinación llevada a cabo por los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria en el marco de las actividades de asistencia humanitaria*													
Uso por el PMA de fondos mancomunados destinados a la preparación para la pronta intervención y respuesta ante crisis humanitarias*													
Intervención regional del PMA ante la crisis siria													
Evaluación interinstitucional de la acción humanitaria de la intervención emprendida a raíz del conflicto en <b>Sudán del Sur</b>													
Evaluación interinstitucional de la respuesta humanitaria a raíz del <b>tifón Haiyan*</b>													
<b>Mozambique:</b> OPSR 200355 (2012-2014)*													
<b>Mali:</b> OEM 200525 (2013-2014)*													
<b>Etiopía:</b> OPSR 200290 (2012-2013) evaluación de mitad de período*													
<b>Tayikistán:</b> OPSR 200122 (2010-2014)*													
<b>Madagascar:</b> OPSR 200065 (2010-2013)*													
<b>Burkina Faso, Malí, Mauritania, Níger:</b> OEM regional 200438 (2012-2013)*													
Evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania													
Evaluación de la cartera de proyectos en el Estado de Palestina													
<b>Somalia:</b> OPSR 200443 (2013-2015) evaluación de mitad de período													
<b>Irán:</b> OPSR 200310 (2013-2015) evaluación de mitad de período													
<b>Síntesis 2 - Nutrición y Síntesis 3 - Evaluaciones de países concretos</b>													
Políticas***													
Política de nutrición													
Estrategias***													
Evaluación conjunta de las iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH) (FAO/UNICEF/PMA/OMS/Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo del Canadá)													
Evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania													
Evaluación de la cartera de proyectos en el Estado de Palestina													
Nivel 3													
Intervención regional del PMA ante la crisis siria													
<b>Armenia:</b> Proyecto de desarrollo 200128 (2010-2016) evaluación de mitad de período													
<b>Bangladesh:</b> PP 200243 (2012-2016) evaluación de mitad de período													
<b>Ecuador:</b> OPSR 200275 (2011-2014)													
<b>Ghana:</b> PP 200247 (2012-2016) evaluación de mitad de período													
<b>Guinea Bissau:</b> OPSR 200526 (2013-2015)*													
<b>Haití:</b> Proyecto de desarrollo 200150 (2012-2014)*													
<b>Honduras:</b> PP 200240 (2012-2016) evaluación de mitad de período*													
<b>Irán:</b> OPSR 200310 (2013-2015) evaluación de mitad de período													
<b>Malawi:</b> PP 200287 (2012-2016) evaluación de mitad de período*													
<b>Mali:</b> OEM 200525 (2013-2014)*													
<b>Mozambique:</b> PP 200286 (2012-2015) evaluación de mitad de período													
<b>Pakistán:</b> OPSR 200250 (2013-2015)*													
<b>Somalia:</b> OPSR 200443 (2013-2015) evaluación de mitad de período													
<b>Túnez:</b> Proyecto de desarrollo 200493 (2012-2015)													
<b>Zambia:</b> PP 200157 (2011-2015) evaluación de mitad de período*													
<b>Zimbabwé:</b> OPSR 200453 (2012-2015)*													

FAO = Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura;

UNICEF = Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia;

OMS = Organización Mundial de la Salud;

PP = programa en el país;

OEM = operación de emergencia;

OPSR = operación prolongada de socorro y recuperación

\* Evaluación finalizada en 2014

\*\* Evaluación finalizada en 2012

\*\*\* Evaluación incluida únicamente en la Síntesis 2 sobre Nutrición

Fuente: Base de datos de la OEY.

Periodo de referencia: en las evaluaciones de operaciones, se refiere a la duración de la operación y a las actividades abarcadas por la evaluación.

Con arreglo a este compromiso, la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia sigue siendo una esfera de atención importante en las evaluaciones realizadas por el PMA en 2015. En este año la OEV, además de participar en las evaluaciones interinstitucionales de las intervenciones colectivas del Comité Permanente entre Organismos a raíz del tifón Haiyan, en Filipinas, y de la crisis de Sudán del Sur, realizó evaluaciones de la intervención del PMA ante la crisis siria y de su Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP). Esta evaluación fue la última de una serie de evaluaciones estratégicas de la OEV en esta esfera y complementó la serie finalizada en 2014 sobre el uso por parte del PMA de los fondos mancomunados y del módulo de seguridad alimentaria. En la presente sección del Informe Anual de Evaluación se examina el informe de síntesis sobre las evaluaciones de esta serie,<sup>5</sup> junto a las constataciones relacionadas con la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia de otras cinco evaluaciones finalizadas en 2015.<sup>6</sup>

En conjunto, los seis informes básicos de evaluación abarcan las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia llevadas a cabo por el PMA en 30 países, incluidas las intervenciones colectivas realizadas en Filipinas y Sudán del Sur. Los análisis pusieron de manifiesto que había un elevado nivel de coherencia entre las constataciones y recomendaciones de los diferentes informes.

### **Capacidad del PMA de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y posición que ocupa en el sistema de ayuda humanitaria**

Una constatación importante de las evaluaciones es que el PMA ha reforzado su capacidad para ejecutar programas de preparación e intervención en emergencias de forma acorde con las iniciativas de reforma emprendidas a nivel mundial, como la Agenda Transformativa. Esta capacidad, junto a sus contribuciones activas a las reformas y procesos interinstitucionales, ha reforzado la posición del PMA en el sistema de ayuda humanitaria en proceso de evolución.

Las inversiones del PMA en la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia a través del PREP y de los módulos de acción agrupada que el Programa dirige o codirige fueron muy pertinentes. Contribuyeron al logro de resultados positivos, especialmente en intervenciones de emergencia de nivel 3. Los nuevos procesos institucionales y a nivel de todo el sistema promovidos por las reformas de alcance mundial han respondido a las exigencias de la Sede, los donantes y los asociados humanitarios internacionales. La mejora de las capacidades de coordinación y las inversiones del PMA en gestión de la información operacional han permitido obtener de manera más oportuna productos sistemáticamente mejores y más fáciles de utilizar a nivel institucional y externo. Las iniciativas de reforma también

han permitido al PMA utilizar un mayor volumen de contribuciones previsibles del Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF).

El PMA ha obtenido resultados positivos utilizando instrumentos sistémicos, como los fondos mancomunados creados a nivel mundial y a nivel de los países. Los fondos mancomunados, si bien entre 2009 y 2013 solo supusieron el 4% de las contribuciones de los donantes del PMA, contribuyeron considerablemente a las operaciones de este al complementar sus mecanismos internos de prefinanciación. También tuvieron importancia para la financiación de los servicios comunes que presta el PMA.

Además, el PMA apoyó los procesos de reforma a nivel mundial compartiendo sus experiencias, buenas prácticas e instrumentos. Su conjunto de medidas sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia facilitó la labor de elaboración de un protocolo mundial sobre esta esfera dirigida por el Equipo de Tareas del Comité Permanente entre Organismos sobre Preparación y Resiliencia, en el marco de la Agenda Transformativa. Se determinó que los innovadores mecanismos internos de prefinanciación del PMA eran ejemplos valiosos para los otros agentes de asistencia humanitaria.

No obstante, en las evaluaciones también se identificaron algunas deficiencias. Por ejemplo, en el informe de síntesis relativo a la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia se observó que si bien la atención que el PMA dedicaba a las situaciones de emergencia de nivel 3 había hecho mejorar sus intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central, a veces había consecuencias imprevistas para las situaciones de emergencia crónicas, de menor gravedad e infrafinanciadas.

El firme compromiso del PMA respecto de la planificación de las intervenciones a nivel interinstitucional hizo aumentar la coherencia, la confianza y el sentido de apropiación a nivel de los países. Sin embargo, estos procesos requerían muchos recursos y no produjeron cambios importantes en el enfoque estratégico o el contenido de las operaciones. En las evaluaciones se señaló en varias ocasiones que los procesos exigían demasiados insumos y que el nivel de aceptación de las reformas sobre el terreno era limitado o desigual.

### **Género y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas**

En el informe de síntesis se puso de relieve que el claro compromiso institucional expresado por el PMA y el sistema de ayuda humanitaria respecto de temas transversales a menudo se incorporaba en las operaciones solo de manera limitada. Por ejemplo, a pesar de que los fondos mancomunados habían contribuido a promover la utilización del marcador de género del Comité Permanente entre Organismos, y de que durante las

<sup>5</sup> Véase el "Informe de síntesis sobre las evaluaciones de la labor del PMA en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia" (2012-2015), que abarca las evaluaciones del PREP, el módulo de seguridad alimentaria, el módulo mundial de logística, el uso de fondos mancomunados, la intervención (interinstitucional) en Filipinas, las OEM en Mali y la región siria y las OPSR en Etiopía, Madagascar, Mozambique y Tayikistán.

<sup>6</sup> Evaluaciones de las carteras de proyectos en el Estado de Palestina y en la República Unida de Tanzania, evaluación interinstitucional en Sudán del Sur y evaluaciones de las operaciones en la República Islámica del Irán y en Somalia.

evaluaciones de las necesidades y las actividades de seguimiento se reunían datos desglosados por sexo, estas novedades tuvieron una influencia limitada en la programación del PMA. La escasez de fondos para los programas relacionados con las cuestiones de género limitó la capacidad del PMA para reducir las disparidades de género.

La medida en que se consultaba a los beneficiarios y se atendían sus preocupaciones en las actividades de programación fue desigual. Por ejemplo, aunque en 2010 el PMA estableció en Somalia una línea telefónica directa de asistencia reservada a los beneficiarios, en el momento de la evaluación la población local no tenía un gran conocimiento de la existencia de esa línea. Por otra parte, el enfoque del PMA respecto de la incorporación de las consideraciones de los beneficiarios en los programas en Sudán del Sur se citó como un ejemplo positivo. Otro ejemplo positivo se señaló en el Estado de Palestina, donde el PMA extrajo enseñanzas de las opiniones de los beneficiarios para actuar luego en consecuencia.

### Programas que utilizan transferencias de base monetaria

Se está produciendo un cambio dinámico en las modalidades de transferencia que se utilizan en el sistema de ayuda humanitaria y se está pasando de la asistencia en especie a las transferencias de base monetaria.<sup>7</sup> Esta tendencia se observó también en el PMA —y fue en parte impulsada por este—; de hecho el PMA aumentó el recurso a las transferencias de base monetaria en todos los contextos, ya que en 2009 utilizó esta modalidad para el 1% de los beneficiarios y en 2014 para el 11%, un porcentaje que en ese año representó el 21% de los costos operacionales del PMA.<sup>8</sup>

En las evaluaciones de 2015, como ocurrió en el Informe Anual de Evaluación de 2014, que abarcó la evaluación de la política en materia de transferencias de efectivo y cupones, generalmente se encomiaba al PMA por su mayor uso de las transferencias de base monetaria y se ponían de relieve los beneficios de estas modalidades y su buena aceptación por parte de los beneficiarios. Por ejemplo, en el Estado de Palestina, el innovador sistema de cupones electrónicos del PMA sirvió como modelo para operaciones en otros lugares. No obstante, hubo carencias en la capacidad del PMA para efectuar con rapidez transferencias de base monetaria en situaciones de emergencia. En diversas evaluaciones —incluidas las del Estado de Palestina y de la respuesta regional a raíz de la crisis siria— se detectaron deficiencias en los análisis en que se basó la selección de modalidades, particularmente a la hora de elegir entre los cupones y el efectivo.

En 2015, tras la evaluación de la política, se efectuaron cambios en los sistemas y los principios de orientación institucionales para que fuera posible realizar un análisis más preciso de los costos efectos de las transferencias, tanto sujetas o no a restricciones, como condicionadas o no condicionadas. Estos cambios se examinarán en futuras evaluaciones.

### Asociados no gubernamentales

En las evaluaciones se constató que las relaciones del PMA con los asociados no gubernamentales eran muy variables. Se observaron ejemplos de asociaciones eficaces, por ejemplo, en Etiopía y en la República Unida de Tanzania, mientras que en Filipinas, Jordania y el Líbano, las organizaciones no gubernamentales consideraban que sus relaciones con el PMA —y con otros organismos de las Naciones Unidas— eran de carácter contractual en lugar de ser verdaderas asociaciones.

En algunos casos una distribución de riesgos insuficiente, las carencias en la capacidad de los asociados y las escasas consultas con los asociados no gubernamentales pusieron en peligro la ejecución de los programas, como ocurrió en el Iraq y Madagascar, y en Sudán del Sur fue necesario pasar a la ejecución directa por parte del PMA. Además, los fondos mancomunados no generaron cambios significativos en las relaciones del PMA con sus asociados. En cambio, se constató que en algunos de los módulos de acción agrupada dirigidos o codirigidos por el PMA habían mejorado la confianza y las relaciones con los asociados, como ocurrió en Bangladesh y en Malí.

En general, se consideró que las medidas para abordar estas deficiencias a través del PREP eran inadecuadas con respecto a la importancia de la cuestión; se puede seguir mejorando para lograr que en los módulos de acción agrupada se haga intervenir sistemáticamente a todos los participantes en pie de igualdad.

### Desarrollo de la capacidad de los asociados gubernamentales

El PMA realizó inversiones importantes en el desarrollo de las capacidades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia de las autoridades gubernamentales, en particular en países donde se producen catástrofes naturales de forma frecuente. Por ejemplo, el módulo de acción agrupada de logística apoyó a los organismos nacionales encargados de la gestión de las actividades en casos de catástrofe en lo relativo a la mejora del almacenamiento y la planificación para imprevistos en Haití, Mozambique, el Pakistán y en diversos países insulares del Pacífico. El PMA también obtuvo resultados positivos en el fomento de las capacidades locales a través de actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad en el Estado de Palestina y en la República Unida de Tanzania, y del apoyo a la planificación para imprevistos y a la gestión de alimentos en Etiopía, Mozambique y Tayikistán.

No obstante, a nivel general las medidas de fortalecimiento de las capacidades de los asociados gubernamentales carecieron de coherencia y no se les asignó suficiente importancia. Solo el 11% de la financiación del PREP se asignó al fortalecimiento de las capacidades de las autoridades nacionales. A pesar de que se disponía de orientación interinstitucional, las evaluaciones de los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria y de logística informaron de que las funciones de los módulos en materia de preparación para la pronta intervención en casos

<sup>7</sup> Véase también *Doing Cash Differently: How Cash Transfers Can Transform Humanitarian Aid*. Londres: Instituto de Desarrollo de Ultramar, 2015.

<sup>8</sup> PMA, Informe Anual de las Realizaciones de 2014, últimos datos disponibles.

de emergencia y de desarrollo de la capacidad no estaban claras. Se constató que los fondos mancomunados tenían unas ventajas comparativas limitadas en la financiación de actividades de desarrollo de las capacidades.

## Recursos humanos

A unas relaciones con los asociados y unos contextos operacionales ya difíciles, se añadieron otros factores que afectaron a las realizaciones del PMA en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia. Si bien en todas las evaluaciones se puso de relieve que el personal del PMA era experimentado y pragmático y que las habilidades de ese personal habían otorgado credibilidad al PMA entre los asociados, los recursos humanos seguían siendo una causa de preocupación importante.

Las iniciativas introducidas mediante el PREP, como la lista de reserva para las intervenciones de emergencia, solo permitieron resolver algunos aspectos de los problemas detectados, y las carencias sistémicas de personal limitaron considerablemente las realizaciones de las operaciones. Los módulos mundiales dirigidos o codirigidos por el PMA desplegaron a personal de sus propios equipos de apoyo para poner a disposición capacidades de intervención inmediata y subsanar las carencias sobre el terreno, pero esto redujo la capacidad del personal para realizar tareas básicas importantes a nivel mundial. Los cursos de capacitación del personal eran de muy buena calidad, pero se determinó que se podía mejorar por lo que se refiere a la selección del personal destinatario y a las situaciones en las que había que desplegar a personal.

## Financiación y flexibilidad

En la mayoría de las evaluaciones se determinó que los déficits de financiación limitaban las realizaciones del PMA, causando demoras e interrupciones en la cadena de suministros y llevando a reducir los volúmenes entregados y el tamaño de las raciones. La irregularidad de la dotación de recursos para actividades estratégicas como las introducidas mediante el PREP fue una causa de inquietud por lo que se refiere a la sostenibilidad. Gracias a los recursos destinados específicamente al módulo mundial de logística se obtuvieron mejoras en cuanto a la previsibilidad y la oportunidad, pero los déficits de financiación a nivel de los países generaron ineficiencia y llevaron a suspender los programas de los asociados, como ocurrió en Sudán del Sur. La eficacia del módulo de seguridad alimentaria se vio limitada por la irregularidad de la financiación a nivel mundial y de los países, a pesar del amplio reconocimiento de que las inversiones en coordinación valían la pena, un extremo confirmado por las evaluaciones.

El PMA, gracias a dos mecanismos de prefinanciación —la Cuenta de respuesta inmediata y el Mecanismo de financiación anticipada— pudo responder y ampliar la escala de las operaciones con rapidez. Los fondos mancomunados se usaron con frecuencia como garantía de los anticipos internos o para el reembolso de esos anticipos, cuyos niveles máximos casi se duplicaron entre 2012 y 2014, con lo cual mejoró considerablemente la disponibilidad de financiación rápida y flexible. En

2014, el PMA estableció un mecanismo conjunto de intervención rápida con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), que se activó en Sudán del Sur el siguiente año y que permitió a los dos organismos ampliar con rapidez la escala de sus actividades para llegar a más de 1 millón de personas en zonas remotas.

## Enseñanzas extraídas de las evaluaciones de las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia

- i) Las constataciones de las evaluaciones finalizadas en 2015, con algunos cambios en el nivel de importancia asignado a las distintas cuestiones, confirmaron en gran medida las enseñanzas en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia extraídas del Informe Anual de Evaluación de 2014. En primer lugar, los beneficios de las innovaciones introducidas a través del proceso de reforma de la ayuda humanitaria a nivel mundial, incluidos los módulos de acción agrupada, los fondos mancomunados y los mecanismos de prefinanciación, quedaron confirmados por este análisis más amplio realizado en 2015. Las inversiones del PMA en la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, incluidos el refuerzo de la capacidad técnica y los mecanismos de prefinanciación, permitieron al PMA seguir consolidando su buena reputación mediante intervenciones más eficaces y previsibles, especialmente en las situaciones de emergencia en gran escala y de aparición repentina.
- ii) Queda confirmada la segunda enseñanza extraída en 2014, de especial importancia para la Cumbre Humanitaria Mundial, según la cual existe el riesgo de que los procesos de todo el sistema entorpezcan actividades útiles desde el punto de vista operacional. En las evaluaciones de 2015 se constató que las crecientes exigencias de los procesos mundiales estaban limitando la aplicación de las reformas institucionales y habían tenido consecuencias inesperadas, lo cual llevó a repetidos llamamientos para que se redujeran gradualmente esos procesos con el fin de que disminuyeran las exigencias que debía atender el personal sobre el terreno.
- iii) A pesar de que se confirmó que los módulos de acción agrupada contribuían positivamente a las intervenciones humanitarias, en 2015 persistía la difícil cuestión de asignar recursos suficientes a la coordinación de esos módulos: diversas evaluaciones instaron a que se destinaran más recursos y se diera renovado impulso a los recursos humanos encargados de las intervenciones de emergencia. El personal dedicado y competente del PMA realiza sus tareas en contextos cada vez más difíciles, pero en las evaluaciones de 2015 se constató que, a pesar de los progresos realizados, seguía habiendo desafíos, en particular por lo que se refiere a la falta de capacidad en las nuevas esferas de actividad como la utilización de transferencias de base monetaria en situaciones de emergencia. Teniendo en cuenta la importancia de las transferencias de este tipo para la eficacia del PMA, en todas las evaluaciones se recomendó que se efectuaran inversiones adicionales en esta esfera en rápida evolución y que se le prestara más atención.

- iv) Sobre la base de la cuarta enseñanza derivada de las evaluaciones de 2014, en el análisis en que se basa el presente informe se confirmó la necesidad de seguir trabajando para que las relaciones con los asociados no gubernamentales pasaran de ser de carácter contractual a convertirse en verdaderas asociaciones. En las evaluaciones de 2015 se determinaron diversas buenas prácticas en las relaciones del PMA con sus homólogos nacionales, en especial en el fortalecimiento de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, la planificación para imprevistos y la gestión de alimentos. Estos ejemplos ilustran la importancia de reforzar los sistemas y capacidades nacionales en materia de preparación para emergencias para poder ir más allá de las actividades de respuesta inmediata y pasar a las de reducción de los riesgos de desastres y de fomento de la resiliencia. En muchas de las evaluaciones de 2015 se recomendó que en las relaciones con los asociados gubernamentales se centrara más la atención en el desarrollo de las capacidades y que se aplicara un enfoque más coherente a las relaciones con los asociados no gubernamentales.
- v) Como ya ocurrió en el Informe Anual de Evaluación de 2014, las evaluaciones de 2015 permitieron constatar que en el marco de las actividades del PMA de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, se podía seguir mejorando en lo relativo a las consideraciones de género y la rendición de cuentas a las personas afectadas. En este informe y en las evaluaciones en él presentadas se ponen de relieve diversos ejemplos útiles para orientar la labor futura.
- vi) El informe de síntesis de 2015 reveló que se había pedido que se realizaran análisis más rigurosos y que estos se utilizaran en mayor medida en el proceso de adopción de decisiones, especialmente en lo relativo a las cuestiones de género, a la rendición de cuentas a las personas afectadas y a la retroinformación de estas.

## Nutrición

El interés en la nutrición y los conocimientos al respecto siguen aumentando a nivel internacional. Los ODS abarcan la nutrición y el informe anual sobre la nutrición en el mundo<sup>9</sup> promueve los conocimientos sobre este tema y la rendición de cuentas al respecto a nivel mundial. Dado que en 2012 el PMA adoptó una política en materia de nutrición, en el Plan Estratégico para 2014-2017, la nutrición ocupa un lugar más destacado que en el plan anterior.

Debido a la mayor atención que se dedica a esta esfera, en 2015 la nutrición fue un tema importante de las evaluaciones realizadas tanto por el PMA como por entidades externas. En una evaluación independiente exhaustiva del Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN)<sup>10</sup> se confirmó la rápida movilización de una amplia base de partidarios y se recomendó que el Movimiento SUN siguiera aprovechando sus fortalezas, abordando las deficiencias fundamentales en materia de diseño y reforzando las actividades de ejecución.

En 2015, la OEV finalizó una evaluación de la política del PMA en materia de nutrición de 2012 y dirigió una evaluación conjunta de las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH), cuya Secretaría se encuentra en el PMA. Además, 11 de las 16 operaciones del PMA y una de las carteras de proyectos en los países evaluados en 2015 abarcaban actividades de nutrición. En la presente sección se sintetizan todas las constataciones de las evaluaciones pertinentes para la nutrición.

### Evaluación de la política en materia de nutrición de 2012

La política del PMA en materia de nutrición tiene por objeto influir en casi todas las operaciones del PMA abogando al mismo tiempo por una ampliación sustancial de los programas de nutrición. En su marco conceptual se distingue entre intervenciones centradas específicamente en la nutrición, en las que se aborda la malnutrición directamente, y las intervenciones que tienen en cuenta la nutrición, en las que se tratan las causas subyacentes de la malnutrición. El hecho de que haya cinco esferas distintas de política refleja la creciente concientización sobre la necesidad de abordar los retrasos del crecimiento así como la malnutrición aguda, y de centrar la atención tanto en la prevención como en el tratamiento. En la política se aboga por que se actúe a través de asociaciones y se logre una mayor coherencia entre los organismos de las Naciones Unidas.

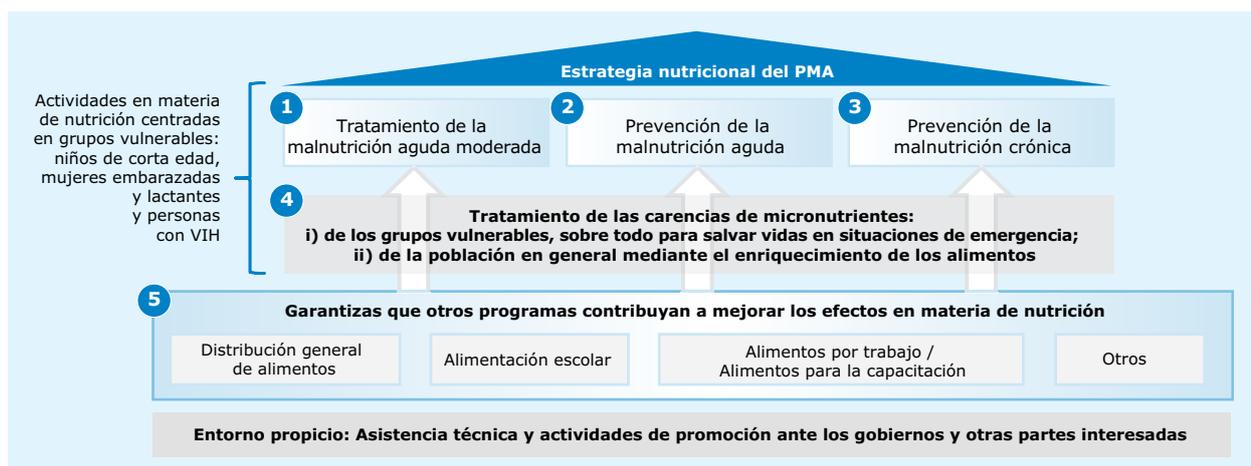
El equipo de evaluación constató, por lo general, que la política era pertinente y oportuna: estaba redactada con claridad y se entendía bien en todo el PMA, y su marco conceptual era pertinente y duradero. Además, se ajustaba al mandato del PMA y era coherente con sus planes estratégicos, ya que ponía de relieve acertadamente la importancia de los enfoques y las asociaciones multisectoriales y de interesados múltiples para hacer frente a la malnutrición crónica y la malnutrición aguda, y hacía del desarrollo de las capacidades de los gobiernos y los asociados un objetivo concreto.

La política utilizaba datos empíricos recientes sobre desnutrición, incluida la importancia del retraso del crecimiento. No obstante, en la evaluación se concluyó que resultaba aún problemático respaldar adecuadamente, con una sólida base empírica, algunas de las disposiciones y recomendaciones de la política. En esta última se omitían cuestiones importantes que se habían planteado de forma reciente como la sobrealimentación, y su tratamiento de la temática de género era superficial. La política tenía una orientación práctica, pero sus objetivos implícitos en cuanto a la expansión de los programas de nutrición del PMA eran excesivamente ambiciosos. La importancia que asignaba a la alimentación suplementaria, junto a la atención insuficiente dedicada a los factores complementarios indicados en su marco conceptual, reforzaron la percepción de que la política estaba excesivamente centrada en soluciones basadas en la distribución de productos.

<sup>9</sup> Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. 2015. *Global Nutrition Report 2015: Actions and accountability to advance nutrition and sustainable development*. Washington D.C.

<sup>10</sup> Mokoro Limited. 2015. *Independent Comprehensive Evaluation of the Scaling Up Nutrition Movement: Final Report – Main Report and Annexes*. Oxford, Reino Unido.

**Figura 1. Marco conceptual de la política en materia de nutrición**

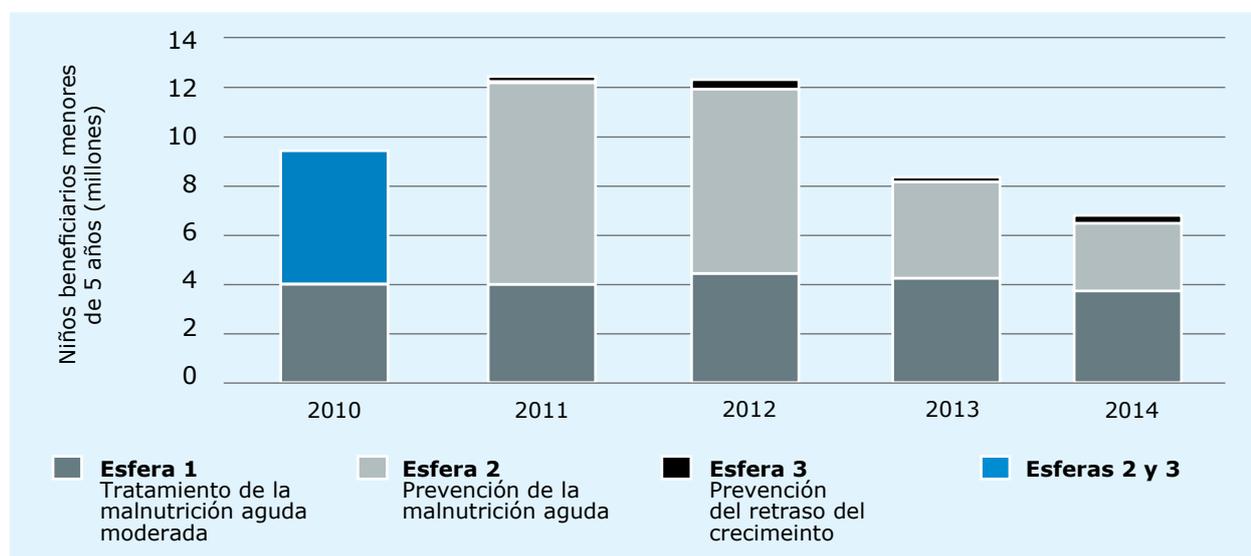


Entre los resultados iniciales figuraba la mejora de las especificaciones nutricionales de los productos que suministraba el PMA; sin embargo, la escala de los programas de nutrición no se amplió en la medida prevista en la política (Figura 2: Número efectivo de beneficiarios en las esferas 1 a 3 de la política en materia de nutrición, 2010-2014). Para sus intervenciones de nutrición el PMA siguió recurriendo principalmente a la modalidad basada en los alimentos, mientras que las transferencias de base monetaria se utilizaron poco ya que hay pocos datos empíricos globales que demuestren los efectos obtenidos

con esta modalidad en materia de nutrición. Los programas de prevención del retraso del crecimiento, inicialmente poco desarrollados, se ampliaron rápidamente, pero no aumentó el número de beneficiarios en esferas como el tratamiento y la prevención de la malnutrición aguda.

El PMA ha participado activamente en el Movimiento SUN y en otras asociaciones, pero los progresos hacia una mayor coherencia entre los organismos de las Naciones Unidas, aunque no dependieron por completo del PMA, han sido lamentablemente lentos.

**Figura 2. Número efectivo de beneficiarios en las esferas 1 a 3 de la política en materia de nutrición, 2010-2014**



Fuente: Informe de la evaluación de la política en materia de nutrición.

El análisis se limitó a los niños menores de 5 años. Los beneficiarios de la esfera 4 se recogen en las esferas 1 a 3. Por lo que se refiere a la esfera 5, en la evaluación no fue posible distinguir las intervenciones que integraban aspectos de nutrición potenciales de las efectivamente realizadas.

En la evaluación se recomendó: i) revisar, actualizar y seguir desarrollando la política en materia de nutrición y vincularla con el próximo Plan Estratégico del PMA; ii) mejorar las orientaciones relativas a esta política y su difusión, particularmente en esferas cruciales señaladas en la evaluación, entre las cuales las cuestiones de género

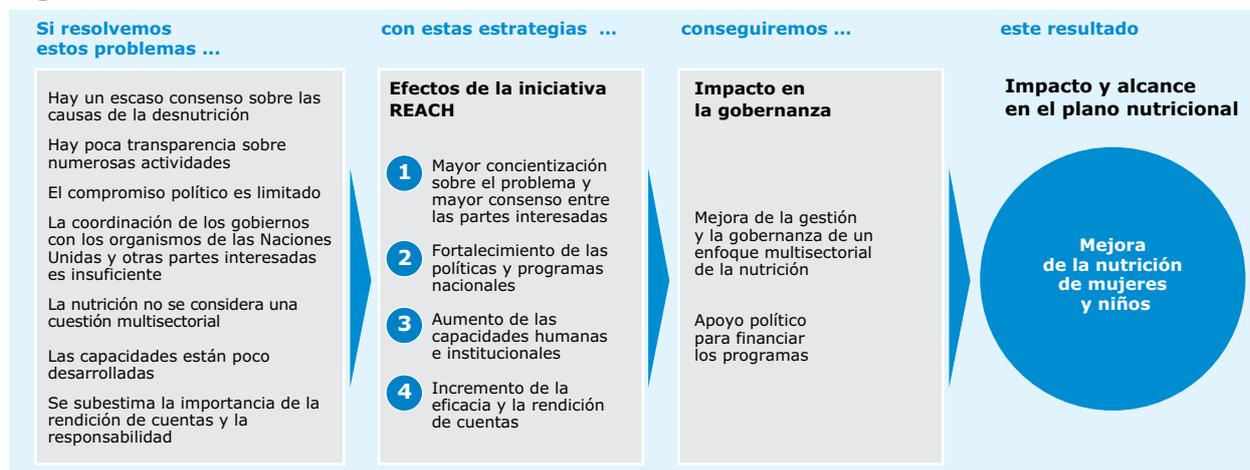
y los programas que integran aspectos de nutrición; iii) mejorar el seguimiento y las actividades de investigación operacional; iv) desarrollar las capacidades en el PMA; v) mantener el compromiso del PMA respecto de las asociaciones multisectoriales, y vi) resolver los problemas sistémicos que limitan la disponibilidad de recursos.

## Evaluación de la iniciativa REACH

La iniciativa REACH de las Naciones Unidas tiene por objeto apoyar la gobernanza en las intervenciones de nutrición a nivel de los países. Reúne al PMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el UNICEF y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) con el fin de fortalecer

la planificación en materia de nutrición a nivel de los países y promover una mayor coordinación entre estos organismos de las Naciones Unidas. La iniciativa REACH se puso en marcha en 2008 y se amplió en 2010. La presente evaluación, que abarca el período 2011-2015, se centra en la función de la Secretaría de la iniciativa REACH, que tiene su sede en el PMA, y en sus resultados en Bangladesh, Ghana, Malí, Mozambique, Nepal, la República Unida de Tanzania, Rwanda y Uganda.

Figura 3. Teoría del cambio de la iniciativa REACH



Fuente: Informe de la evaluación de la iniciativa REACH.

La evaluación permitió constatar que la iniciativa REACH está en plena consonancia con las prioridades de la agenda internacional en la esfera de la nutrición y con aquellas de los organismos asociados, así como con los objetivos en materia de género y equidad. A nivel de los países, la iniciativa complementó la labor del Movimiento SUN. No obstante, teniendo en cuenta la complejidad del entorno institucional, sus plazos de ejecución resultaron demasiado ambiciosos; su teoría del cambio subestimó la importancia del compromiso político y de la economía política de la cooperación interinstitucional, y su diseño no contó con una dotación de recursos suficiente para la magnitud de los cambios previstos.

La iniciativa avanzó notablemente en dos de sus cuatro esferas de actuación: mayor concientización y compromiso (efecto 1) y fortalecimiento de las políticas y los programas nacionales de nutrición (efecto 2). Los progresos fueron menores en lo que respecta al desarrollo de las capacidades (efecto 3) y a la mejora de la eficacia y la rendición de cuentas (efecto 4). La excelente planificación de la iniciativa, sus herramientas y su labor analítica hicieron especial hincapié en las cuestiones de equidad y género en la esfera de la nutrición, pero la ejecución en estas esferas fue lenta. Los resultados a nivel de los países se obtuvieron a un costo menor del presupuestado, lo que permitió postergar algunos plazos.

Incluso antes de que se finalizara la evaluación se decidió que la iniciativa REACH se convertiría en el órgano coordinador de la Red de las Naciones Unidas para el Movimiento SUN. A la luz de esta decisión, las recomendaciones de la evaluación se centraron en: i) mantener el enfoque de la iniciativa REACH de facilitación de la gobernanza en materia de nutrición, en condiciones de neutralidad y a nivel de los países;

ii) ampliar el plazo de participación; iii) reforzar los incentivos para que los organismos efectúen contribuciones a la iniciativa; iv) rediseñar la teoría del cambio; v) alinear la iniciativa REACH con otras iniciativas de apoyo técnico en la esfera de la nutrición, y vi) aumentar el apoyo prestado en materia de género y equidad en la esfera de las actividades de nutrición.

## Constataciones de otras evaluaciones en la esfera de la nutrición

Las constataciones relativas a la nutrición derivadas de las evaluaciones de operaciones en 2015 corroboraron las de la evaluación de la política en materia de nutrición referentes al ritmo desigual de aplicación de los conceptos y enfoques definidos en la propia política. Hubo demoras en la puesta en práctica de los programas que integraban aspectos de nutrición y en la creación de la base de datos empíricos necesaria mediante actividades cuidadosas de seguimiento y medición del impacto. En unos pocos casos —principalmente en Bangladesh—, las oficinas en los países aplicaron claramente la política en las actividades de análisis y diseño de programas. En otros casos, los encargados de efectuar la evaluación aprovecharon de forma explícita los conceptos de la política para su análisis. Sin embargo, en varios casos la política en materia de nutrición tuvo poca influencia aparente en los programas o en el enfoque utilizado en la evaluación de esos programas.

Para sus iniciativas de nutrición también son pertinentes diversas constataciones formuladas en las evaluaciones de las operaciones sobre la eficacia global del PMA. Por ejemplo, las operaciones solían ser demasiado ambiciosas con respecto a los recursos humanos de que disponía el PMA; las competencias y los enfoques necesarios no siempre se correspondieron con las capacidades técnicas y

humanas del PMA, y, cuando la financiación era limitada, el PMA podría haber sido más eficaz concentrando sus actividades en menos esferas durante un período prolongado.

Habida cuenta del diseño de los programas, la nutrición no fue un tema importante en la evaluación de la intervención siria. La evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania permitió constatar que el PMA había seguido las directrices de la política al abordar el retraso del crecimiento y las carencias de micronutrientes en los campamentos de refugiados, y que había intervenido de forma constructiva en los debates nacionales sobre la política en materia de nutrición, pero podría haber actuado con más dinamismo. Teniendo en cuenta que en el Estado de Palestina los niveles de desnutrición eran relativamente bajos y que la obesidad y las carencias de micronutrientes iban en aumento, en la evaluación de su cartera de proyectos se confirmó que la decisión del PMA de ajustar la composición de las raciones de alimentos y colaborar con el gobierno y otros asociados, en lugar de proporcionar productos nutricionales especiales, había sido correcta.

### Enseñanzas extraídas de las evaluaciones en materia de nutrición

- i) **La función y la ventaja comparativa del PMA en la esfera de la nutrición.** Las constataciones de las evaluaciones indican la necesidad de adoptar una visión más realista en cuanto a los recursos disponibles para los programas de nutrición, particularmente por lo que se refiere a las actividades de prevención, lo que confirma la necesidad de datos empíricos claros sobre la ventaja comparativa del PMA. Es necesario articular mejor, en coordinación con los asociados, la función de las modalidades basadas en los productos y contar con datos empíricos sobre el valor añadido que aporta el PMA en cada esfera prioritaria de la nutrición, en contextos tanto de emergencia como de desarrollo.
- ii) **La colaboración en el marco de las Naciones Unidas.** Las evaluaciones de la política en materia de nutrición del PMA y de la iniciativa REACH se hicieron eco de las constataciones sobre la colaboración en el marco de las Naciones Unidas contenidas en la evaluación independiente del movimiento SUN. Todas ellas pusieron de relieve la necesidad de que hubiera: i) un compromiso, al más alto nivel jerárquico de los organismos de las Naciones Unidas, con el Programa Mundial de las Naciones Unidas sobre Nutrición<sup>11</sup> y la red del Movimiento SUN, y ii) un mandato claro y unos mecanismos más sólidos de rendición de cuentas establecidos por los órganos rectores de los organismos de las Naciones Unidas con el fin de reforzar los incentivos a la cooperación y coordinación interinstitucionales.
- iii) **La puesta en práctica de la política en materia de nutrición.** La política del PMA en materia de nutrición es una buena plataforma, pero debería reforzarse en diversos aspectos:

- a) El PMA hace debidamente de la nutrición una prioridad institucional importante y esto debe reflejarse en su próximo Plan Estratégico, en plena colaboración con los otros organismos y de forma acorde con el Programa Mundial de las Naciones Unidas sobre Nutrición.
- b) La capacidad del PMA en materia de nutrición puede seguir ampliándose si las oficinas en los países y los despachos regionales se equipan con el personal y los conocimientos técnicos adecuados para gestionar programas de calidad, promover eficazmente la política a nivel nacional y apoyar las estrategias nacional en materia de nutrición y la planificación correspondiente.
- c) El personal debería poder acceder con más facilidad a orientación de muy buena calidad sobre esta cuestión. Habría que subsanar las lagunas importantes en las orientaciones sobre nutrición, especialmente las relacionadas con los enfoques que integran aspectos de nutrición, la “doble carga”, el seguimiento de los efectos y la coherencia entre las actividades relativas a la nutrición, las cuestiones de género y las transferencias de base monetaria.

#### iv) **El fortalecimiento de la base de datos empíricos para la labor del PMA en la esfera de la nutrición:**

- a) Comprobar empíricamente la eficacia práctica de algunos enfoques del PMA en materia de nutrición sigue siendo problemático. Hay posibilidades de formular una estrategia integral de investigación operacional en asociación con instituciones de investigación sobre nutrición de nivel internacional y nacional.
- b) La utilización de los indicadores de los efectos en materia de nutrición incluidos en el Marco de resultados estratégicos se encuentra en una fase temprana. Como ocurre en otras esferas, se pide a los responsables de la adopción de decisiones que asignen sistemáticamente prioridad a la demostración empírica del impacto. A este respecto resultará valiosa la formulación de criterios de orientación adecuados para los programas del PMA y los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación.

#### v) **Medidas dirigidas a resolver los problemas sistémicos en materia de recursos.** Además de la mejora de la base de datos empíricos para una labor de promoción persuasiva —en particular en relación con la prevención de la malnutrición— y de la coherencia interna y externa de las intervenciones de nutrición, hay una serie de iniciativas pertinentes para la nutrición destinadas a resolver los problemas de recursos del PMA, a saber: i) el examen del Marco de financiación y las medidas conexas para aumentar la flexibilidad y la previsibilidad de la financiación, y ii) la mejora de los sistemas de seguimiento financiero y de los efectos para que sea posible realizar mejores análisis de la eficacia en función de los costos y de la presupuestación y la presentación de informes basadas en los resultados.

<sup>11</sup> Programa Mundial de las Naciones Unidas sobre Nutrición, versión 1.0, 2015. La Red de nutrición de las Naciones Unidas está integrada por el PMA, el FIDA, la FAO, el UNICEF y la OMS.

## Evaluaciones de países concretos

### Contexto

En esta sección se exponen de forma resumida constataciones y enseñanzas adicionales extraídas de las evaluaciones de países concretos finalizadas en 2015.<sup>12</sup> Las evaluaciones reflejaron la diversidad de las operaciones del PMA y abarcaron todos los tipos de actividades ejecutadas en diversos contextos ambientales, políticos y económicos, incluidos los caracterizados por la escalada de los conflictos, crisis repentinas y crisis prolongadas y entornos relativamente estables. Los contextos descritos en las dos evaluaciones de carteras de proyectos —la del Estado de Palestina y la de la República Unida de Tanzania— eran considerablemente distintos, excepto por lo que se refiere a la larga duración de la intervención del PMA.

En primer lugar, las operaciones y las carteras evaluadas eran de escala extraordinariamente diversa. Por ejemplo, el presupuesto de la intervención regional emprendida por el PMA a raíz de la crisis siria fue de 4.700 millones de dólares para el período 2011-2014, mientras que el

de la cartera de la República Unida de Tanzania fue de 293 millones de dólares para ese mismo período. De las 16 operaciones evaluadas, el 25% tenían presupuestos inferiores a los 17 millones de dólares.<sup>13</sup> La Figura 4 ilustra la variedad de contextos y magnitud de las intervenciones del PMA. Debido a esta diversidad la importancia de las constataciones cualitativas y las enseñanzas comunes contenidas en el informe de síntesis es todavía mayor.

En 2015, además de tener que ocuparse de un número importante de crisis en gran escala (véase la Introducción), el PMA tuvo posiblemente que enfrentarse a desafíos cada vez más complejos como: i) comprender las necesidades de los beneficiarios; ii) procurar que cada vez más agentes trabajaran en armonía; iii) velar por que las actividades de emergencia a corto plazo se realizaran teniendo en cuenta una serie de problemas a más largo plazo e interrelacionados; iv) gestionar la transición entre las intervenciones de emergencia inmediatas, las crisis prolongadas y la protección social a largo plazo, y v) aplicar los distintos enfoques adecuados en contextos de ingresos bajos y de ingresos medios.

**Figura 4. Características contextuales de las evaluaciones complejas y de las evaluaciones de operaciones**

	Evaluaciones complejas			Evaluaciones de operaciones															
	Evaluación de la cartera de proyectos en el Estado de Palestina	Evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania	Intervención ante la crisis siria	Armenia	Bangladesh	Ecuador	Ghana	Guinea-Bissau	Haití	Honduras	Irán, República Islámica de	Malawi	Malí	Mozambique	Pakistán	Somalia	Túnez	Zambia	Zimbabue
Estado frágil <sup>14</sup>																			
País de ingresos medios <sup>15</sup>																			
País afectado por desastres naturales recurrentes <sup>16</sup>																			
Tamaño de la oficina del PMA	•••	••	•••	•	•••	•	•	•	•••	••	•	••	•••	••	•••	•••	•	•	•••



Parcial

Tipo de oficina en el país: • = Pequeña; •• = Mediana; ••• = Grande

Nota: en la categoría “grande” se combinan las clasificaciones “grande” y “muy grande” del PMA y en la “pequeña” las “pequeñas” y “muy pequeñas”.

<sup>12</sup> El Informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones se presentó a la Junta en noviembre de 2015; en él se evalúan las operaciones realizadas entre julio de 2014 y junio de 2015.

<sup>13</sup> De las 16 evaluaciones de operaciones incluidas en el informe de síntesis, 9 eran evaluaciones de mitad de período.

<sup>14</sup> Fuente de la definición: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2015 (lista armonizada de 2014 del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Asiático de Desarrollo); índice de Estados frágiles de 2014, Fund for Peace.

<sup>15</sup> Fuente: Banco Mundial.

<sup>16</sup> Fuente: Índice de Riesgo Mundial de 2013.

## Posicionamiento estratégico y asociaciones

El PMA, al seguir adelante con la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria y responder al mismo tiempo a crisis prolongadas cada vez más graves y numerosas, también tuvo que considerar lo siguiente: i) la evolución del panorama internacional y los objetivos contenidos en el diálogo mundial sobre la acción humanitaria y el desarrollo; ii) las reformas mundiales de la ayuda humanitaria; iii) las demandas relativas al aumento de la transparencia, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la demostración empírica de la eficacia al menor costo; iv) las prácticas más recientes en la acción humanitaria, influidas por los rápidos avances tecnológicos, y v) la evolución de los conocimientos en esferas como la nutrición.

Las evaluaciones confirmaron, en su conjunto, que el PMA seguía adaptándose a la evolución de las necesidades y expectativas internacionales. Se constató que las operaciones del PMA eran en general adecuadas para las necesidades de los beneficiarios, con algunas excepciones. En varios casos la correspondencia entre los programas del PMA y las necesidades de los beneficiarios durante la fase de ejecución no era tan buena como lo en la fase de diseño. Este menor grado de correspondencia se debe a la evolución de los contextos, a un optimismo excesivo en la fase inicial de formulación de supuestos iniciales en materia de financiación, o al hecho de que el seguimiento no se utiliza sistemáticamente para perfeccionar la selección de beneficiarios.

Si bien la labor del PMA evaluada estaba de forma general en consonancia con los principios humanitarios, se observó que habían tenido que hacerse algunas concesiones difíciles. Por ejemplo, mientras que el PMA informaba de que su enfoque le permitía obtener el mayor acceso posible a las poblaciones afectadas, algunos de los beneficiarios y de los asociados tenían la percepción de que la relación del PMA con el Gobierno sirio era perjudicial para su reputación de entidad imparcial y neutral. En el Estado de Palestina, el debate sobre la dicotomía percibida entre las intervenciones humanitarias y el desarrollo era un reflejo de los desafíos institucionales más amplios con los que se enfrentaba el PMA al procurar desempeñar una función más orientada a la habilitación.

En particular, mientras el PMA sigue adelante con la transición de las funciones de ejecución a las de habilitación, los asociados que elige y las relaciones que mantiene con estos son cruciales para la consecución de sus Objetivos Estratégicos. Las evaluaciones de 2015 demostraron que el PMA era consciente de esta cuestión; sin embargo, al aplicar su enfoque en materia de establecimiento de asociaciones, debía tener debidamente en cuenta la variedad de sus relaciones con los organismos de ejecución, los agentes estatales, los organismos de las Naciones Unidas, otros organismos internacionales y el sector privado.

Por ejemplo, en la mayor parte de las evaluaciones se expresaron su satisfacción por el nivel general de coherencia del PMA con las políticas y marcos nacionales. Por lo que se refiere a las asociaciones con los gobiernos, en las evaluaciones se constató la firme voluntad general de establecer asociaciones de este tipo, cuando existían oportunidades, pero unos supuestos

excesivamente optimistas en cuanto a las capacidades técnicas y financieras de los asociados llevaron al establecimiento de programas demasiado ambiciosos. En diversas evaluaciones se constató que se habría podido progresar más por lo que se refiere a la armonización con los sistemas nacionales de protección social existentes, y señalaron la posibilidad de desarrollar de manera sostenible la capacidad de las instituciones nacionales y la influencia del PMA en las políticas nacionales.

En cuanto a las asociaciones interinstitucionales, había por lo general un elevado nivel de armonización con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) a nivel de los países. No obstante, respecto de las carteras de proyectos en los países que operaban en el marco de la iniciativa “Unidos en la Acción”, se informó con frecuencia de que el nivel de esfuerzo requerido era excesivo para los beneficios que se obtenían.

Se pusieron de relieve algunos buenos ejemplos de asociaciones con el sector privado, incluidas la asociación innovadora para el uso de cupones electrónicos en el marco de la intervención regional siria. Tanto en esta intervención como en la cartera de proyectos del Estado de Palestina, se dedicó más atención a los beneficios económicos secundarios derivados de la participación del sector privado.

## Análisis y diseño

Antes del diseño de las operaciones y las carteras, se realizó una importante labor analítica y se observó que 12 de las 16 operaciones evaluadas tenían firmes fundamentos analíticos. No obstante, en las evaluaciones también se puso de relieve la necesidad de una labor de análisis constante para permitir que con el tiempo las actividades se fueran perfeccionando y adaptando, y se observó que con frecuencia en el diseño de los programas no se tenían en cuenta las disyuntivas que planteaban los déficits de financiación, que podrían haberse previsto. Por ejemplo, si bien el conocimiento que tenía el PMA de las necesidades humanitarias había permitido una ampliación rápida de la magnitud de la intervención a raíz de la crisis siria —con programas ampliamente adecuados desde el principio—, los análisis de los mercados, las cuestiones de género, la inseguridad alimentaria, la dinámica de los conflictos y la eficacia en función de los costos fueron insuficientes para fundamentar las decisiones en materia de selección de beneficiarios y modalidades de transferencia.

De los seis casos examinados en el contexto de las estrategias en los países solo en dos se utilizaron análisis de este tipo para fundamentar el diseño de las operaciones. En algunos casos y algunos sectores, la ejecución no se ajustó al diseño estratégico o bien el reposicionamiento estratégico se efectuó con lentitud por razones que no siempre eran evidentes. Cada vez es más importante seleccionar la mejor modalidad de transferencia, y la rápida evolución de la tecnología ha ampliado la gama de opciones. Como ocurrió en años anteriores, en muchas evaluaciones se constató que los análisis en que se basaba la selección de las modalidades de transferencia no eran satisfactorios —en especial por lo que se refiere a optar entre el uso de efectivo o de cupones—. Se espera que la reciente actualización de las orientaciones en esta esfera y el apoyo aportado a las transferencias de base monetaria queden reflejados en las constataciones de las futuras evaluaciones.

## Realizaciones y resultados

En las evaluaciones de 2015 se concluyó que en general las realizaciones técnicas eran buenas, y se reconoció nuevamente la agilidad y la fortaleza del Programa en la esfera de la logística y su función de liderazgo en las intervenciones humanitarias internacionales. En ellas también se constató la capacidad de innovación y adaptación para responder a contextos en evolución y a la orientación dada por los sucesivos planes estratégicos del PMA, pero se reconoció que esta labor de adaptación —la transición de la ayuda a la asistencia alimentaria y de la función de ejecución a la de habilitación— estaba todavía en curso de realización.

Aunque la respuesta a la crisis siria podría haber sido mejor, en la evaluación se constató que en general el Programa había prestado en el momento oportuno y de manera adecuada, en el marco de una operación cuya escala se había ampliado enormemente a medida que la crisis iba evolucionando. El PMA fue eficaz a la hora de proteger la seguridad alimentaria de los refugiados y prestó asistencia utilizando métodos que tuvieron beneficios económicos colaterales. En el Estado de Palestina, la escala de la innovadora modalidad de los cupones electrónicos se amplió con rapidez, lo que permitió prestar asistencia a un número de beneficiarios mayor que el previsto originalmente y con una eficacia en función de los costos superior a la que se habría obtenido con la asistencia en especie.

A nivel de los productos, las evaluaciones de las operaciones y las carteras en los países mostraron que las mayores diferencias negativas entre el nivel de cobertura alcanzado y el previsto se habían registrado en las actividades de nutrición y en las de asistencia alimentaria para la creación de activos, principalmente a causa de déficits de financiación. Si bien era más probable que las distribuciones generales permitieran asistir al número de beneficiarios previsto, a causa de los déficits de financiación y las interrupciones en la cadena de suministros, con frecuencia los beneficiarios no recibieron toda la asistencia que se les había destinado. Incluso cuando se prestó asistencia al número de beneficiarios previsto o a un número superior, solía haber reducciones en la frecuencia o el tamaño de las transferencias, o en ambas cosas.

Según las evaluaciones, las realizaciones en materia de desarrollo de las capacidades fueron desiguales. Se observaron ejemplos positivos acordes con la transición del PMA de la función de ejecución a la de habilitación en las actividades de alimentación escolar, reducción del riesgo de desastres, capacidad nacional de protección social en el Estado de Palestina y análisis y cartografía de la vulnerabilidad en la República Unida de Tanzania. No obstante, en cinco de las 16 evaluaciones de operaciones se determinó que se habían aplicado enfoques fragmentados en lugar de modelos orientados a los sistemas y que se habían perdido oportunidades de participar o de influir en las políticas nacionales y de integrar en ellas la cartera de proyectos del PMA. Siguió habiendo confusión entre el desarrollo y el aumento de las capacidades, y las posibilidades

de traspaso de las responsabilidades con frecuencia se vieron reducidas por la limitación de las capacidades técnicas y financieras de los gobiernos o por el contexto nacional. El nivel insuficiente de notificación y representación siguió siendo un problema importante.

Las operaciones y las carteras de proyectos en los países evaluadas en 2015 también dieron resultados desiguales en lo relativo a la temática de género. En el diseño de cuatro de las 16 operaciones se tenía en cuenta la perspectiva de género, mientras que en otras operaciones el análisis de las cuestiones de género y el seguimiento correspondiente solo se tenían en cuenta de manera superficial. No obstante, en 13 de las evaluaciones de operaciones y en las dos evaluaciones de la cartera de proyectos en el país se constató empíricamente que las oficinas en los países estaban adoptando medidas para resolver el problema de las barreras de género y empoderar a las mujeres, unas cuestiones que los sistemas de presentación de informes no siempre permitían reflejar.

## Enseñanzas extraídas de las evaluaciones de países concretos

- i) Innovación.** Entre las innovaciones más notables del PMA figura el uso de cupones electrónicos, especialmente en situaciones de emergencia, y la función de facilitación que desempeña en la esfera de las plataformas destinadas a ser utilizadas de forma conjunta por varios organismos para atender las diversas necesidades de los beneficiarios. El desarrollo y la utilización de estos cupones en el Estado de Palestina se consideró uno de los mayores logros de la cartera de proyectos y se convirtió en un modelo para otras operaciones del PMA, incluida la intervención siria. Sin embargo, como indicaban enseñanzas parecidas del Informe Anual de Evaluación del año pasado acerca de la gestión de las innovaciones, estas deben fundamentarse en análisis y actividades de seguimiento de muy buena calidad. El fortalecimiento de las actividades de seguimiento del PMA permitirá comprender mejor los costos y beneficios de los distintos criterios de diseño y los diferentes enfoques y modalidades, y establecer una comunicación creíble al respecto.
- ii) Análisis y seguimiento.** En casi todas las evaluaciones se puso de relieve la necesidad de que el PMA reforzara sus funciones de seguimiento y análisis para mejorar el diseño de las modalidades y la selección de beneficiarios durante la fase de ejecución y también para fundamentar las decisiones iniciales. Tanto en el informe de síntesis sobre las operaciones evaluadas en 2015 como en el Informe Anual de Evaluación del año pasado se señaló que la capacidad del PMA para proporcionar datos empíricos sobre los efectos y efectuar con regularidad análisis de la eficacia en función de los costos era imprescindible para ganarse la confianza de los interesados en el entorno operacional del PMA, que era cada vez más complejo y saturado.

**iii) Vínculos más sólidos con los sistemas nacionales de protección social.** Las actividades del PMA se están armonizando e integrando cada vez más con los sistemas más generales de protección social a nivel nacional. El PMA debería participar de forma más activa y constante en el desarrollo de estos sistemas, de forma acorde con su continuo proceso de transición de las funciones de ejecución de la asistencia alimentaria a las de habilitación para lograr soluciones sostenibles al problema del hambre.

**iv) Limitaciones de financiación.** El PMA se ve con frecuencia limitado por el tipo y la cuantía de la financiación que recibe. En muchos casos, las modalidades de transferencia se vieron condicionadas por las preferencias de los donantes. El paso a soluciones más estratégicas y sostenibles al problema del hambre requiere un esfuerzo constante para obtener financiación y asignaciones financieras más flexibles y previsibles. Al mismo tiempo, en muchas ocasiones es posible prever las limitaciones en materia de financiación y estas deberían tenerse en cuenta de forma más explícita a la hora de planificar la magnitud de las operaciones del PMA y de efectuar la selección de beneficiarios.

**v) Transición de la función de ejecución a la de habilitación.** En las evaluaciones se constató que si bien se continuaba progresando en este proceso de transición, seguía habiendo limitaciones. Las evaluaciones de 2015 indicaron que para obtener buenos resultados había que elegir de manera inteligente y estratégica a los asociados nacionales para la ejecución de programas y la asunción de compromisos a largo plazo, y proceder paralelamente a una evaluación más general y a la adopción sistemática de enfoques de desarrollo de las capacidades basados en sinergias.

**vi) Sistemas institucionales y apoyo institucional.** El PMA ha demostrado su agilidad en materia de ampliación de la escala de sus actividades durante la fase inicial de las crisis repentinas. Seguir desarrollando los sistemas institucionales del PMA, y ofrecer más apoyo y orientación, permitiría a las oficinas en los países mejorar la gestión de los procesos de transición en situaciones de crisis prolongadas y que cambian con rapidez, y la participación en el desarrollo de las capacidades nacionales en contextos más estables. Este nuevo proceder requiere: i) una financiación más flexible, como se indica en el Marco de financiación vigente; ii) competencias para desempeñar las nuevas funciones del PMA, y iii) una orientación y un apoyo más sistemáticos en esferas que el PMA procura fortalecer o donde trata de innovar, en especial las de seguimiento, análisis de la eficacia en función de los costos, género, protección social y desarrollo de las capacidades, así como en los enfoques de “habilitación” en sentido más amplio.

---

<sup>17</sup> En el informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones se señaló que: “El PMA, que depende de contribuciones voluntarias, en las 16 operaciones evaluadas se encontró en una posición de vulnerabilidad debido a las preferencias de los donantes. La asignación de fondos a fines específicos, los compromisos a corto plazo y la fragmentación de las contribuciones restringieron su margen de maniobra y limitaron la posibilidad de intervenir estratégicamente pensando en el futuro. La reorientación a nivel de los países se ha llevado a cabo a pesar de los flujos de recursos y no gracias a ellos.”

## Nueva política en materia de evaluación

En 2015, el desarrollo de la función de evaluación en el PMA vino determinado por las constataciones y recomendaciones de dos exámenes importantes efectuados el año anterior: el examen por expertos homólogos de la función de evaluación en el PMA, realizado por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE);<sup>18</sup> y el análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, efectuado por la Dependencia Común de Inspección (DCI). En noviembre de 2014 la Junta aprobó la respuesta de la dirección a las recomendaciones del examen por expertos homólogos y más adelante, en noviembre de 2015, también aprobó una nueva política en materia de evaluación.

Adoptada en 2015, Año Internacional de la Evaluación, y en un contexto de mejora de las modalidades de evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y el Comité Permanente entre Organismos, y de preparativos de la Agenda 2030, la nueva política en materia de evaluación sitúa la evaluación en el centro de las iniciativas ininterrumpidas del PMA de fortalecimiento institucional para lograr sus Objetivos Estratégicos y maximizar su contribución al logro de los ODS.

La política en materia de evaluación (2016-2021)<sup>19</sup> tiene el objetivo de mejorar la contribución del PMA para acabar con el hambre en el mundo incorporando los conceptos y sistemas de evaluación, y los comportamientos en ese sentido, en la cultura de rendición de cuentas y aprendizaje del PMA, lo cual se logrará velando por que los resultados de las evaluaciones se integren de forma constante y completa en las políticas, las estrategias y los programas del PMA.

En consonancia con la importancia que se asigna en la Agenda 2030 a las asociaciones a escala nacional y mundial, con arreglo a la nueva política, la función de evaluación en el PMA se basa en un modelo que combina las evaluaciones centralizadas con las evaluaciones descentralizadas impulsadas por la demanda —lo que es un cambio importante respecto de la política anterior—. Los objetivos de la política son: i) responder a la demanda creciente de datos empíricos y rendición de cuentas sobre los resultados, a nivel de los países, por parte de los interesados, y ii) respaldar las asociaciones del PMA y sus aportaciones basadas en datos empíricos a las políticas, sistemas y capacidades nacionales con el fin de que se alcancen los ODS.

La política comprende un marco normativo y de rendición de cuentas integrado que define las normas en materia de cobertura, los principios, los criterios y las funciones y responsabilidades por los que se regirá la labor de evaluación en todo el PMA. Además de los objetivos fijados en materia de movilización de recursos para hacer frente al aumento sustancial requerido del número de evaluaciones, la política prevé asimismo el aumento y desarrollo de las capacidades del personal del PMA, la prestación de asesoramiento para mejorar la calidad de las evaluaciones, la gestión de los conocimientos y los sistemas de presentación de informes. El Director de Evaluación dirige la función de evaluación en su conjunto, establece las normas conexas, supervisa la labor en su totalidad y rinde cuentas al respecto.

En la política se reconoce la magnitud del cambio que supone esta ampliación de la función de evaluación en el PMA, se adopta un enfoque por fases para el cambio orgánico y se prevé su aplicación gradual entre 2016 y 2021. La política se apoya en: i) la Carta de la función de evaluación (Anexo), que describe el mandato, las facultades de la función de evaluación y las disposiciones institucionales correspondientes, y ii) una estrategia de evaluación interna para guiar la aplicación por fases de la política. En conjunto, la política en materia de evaluación, la Carta de la función de evaluación y la estrategia de evaluación constituyen el fundamento para incorporar la función de evaluación en todo el PMA durante los próximos años. Como primer paso en este sentido, a finales de 2015 la Directora Ejecutiva inauguró la primera reunión mundial del PMA dedicada a la evaluación y destinada a difundir la política e introducir la red mundial de evaluación del PMA.

## Realizaciones de la OEV en 2015 con respecto a su plan de trabajo

En esta sección se informa sobre las realizaciones de la OEV con respecto a su plan de trabajo, presentado en el Plan de Gestión del PMA para 2015-2017. En ella se ponen de relieve las realizaciones en lo relativo a: i) la realización del programa previsto que preveía evaluaciones complejas y una serie temporal de evaluaciones de operaciones concretas gestionadas por la OEV, y la cobertura de dicho programa; ii) el establecimiento de la función de evaluación descentralizada del PMA; iii) la difusión y la utilización de las evaluaciones; iv) la participación en el sistema internacional de evaluación, y v) la utilización de los recursos humanos y financieros asignados para el año, con el fin de llevar a término la rendición de cuentas sobre los resultados de gestión de la OEV.

<sup>18</sup> Este documento puede consultarse en: <https://www.wfp.org/content/occd-dacuneg-peer-review-evaluation-function-un-world-food-programme-2008-2013>.

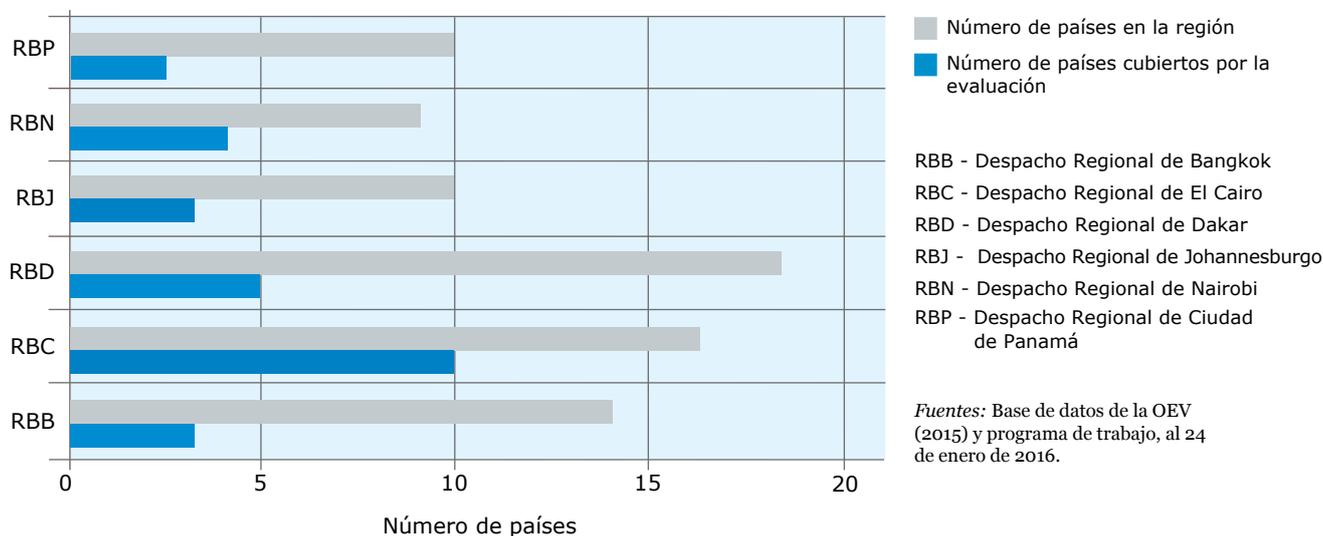
<sup>19</sup> <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/cb/wfp277626.pdf>.

## Evaluaciones y cobertura

En el programa de evaluación finalizado en 2015 por la OEV se mantuvieron los considerables avances en materia de cobertura de evaluación que se iniciaron en 2014 (Figura 5). En 2015, las evaluaciones de la OEV cubrieron 27 países,

un número inferior al máximo alcanzado en 2014 —cuando se cubrieron 33 países—, pero que sigue representando un buen aumento desde que en 2013 se puso en marcha la serie de evaluaciones de operaciones, ya que en 2013 se efectuaron 20 evaluaciones y en 2012, 21.

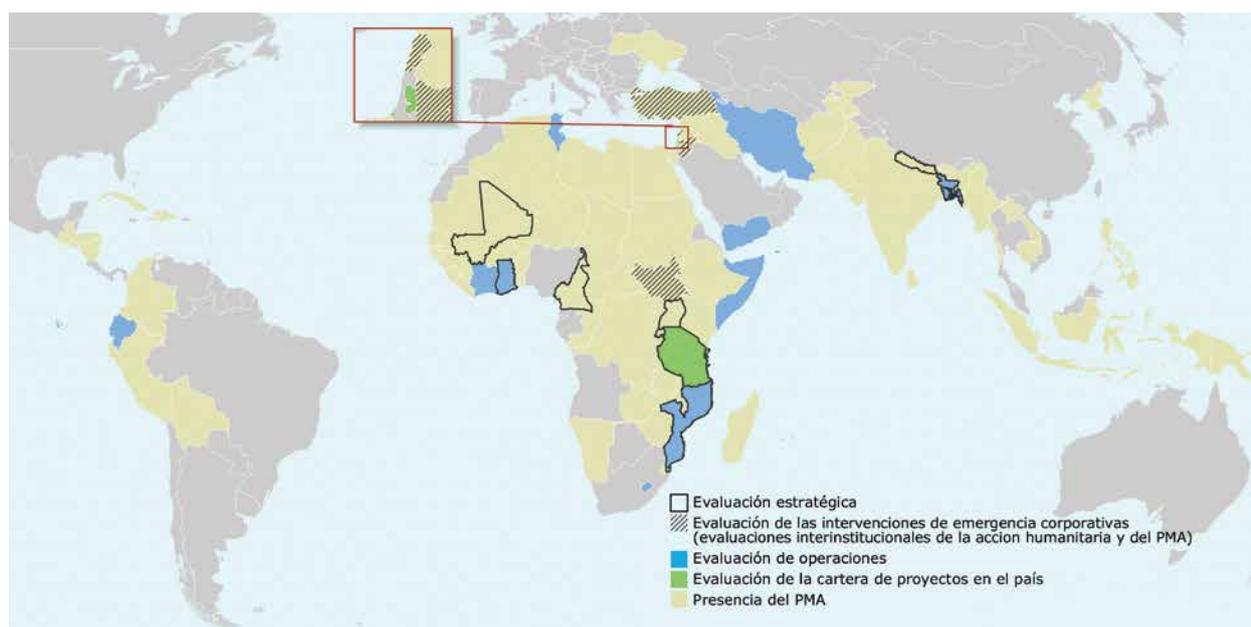
**Figura 5. Países cubiertos por las evaluaciones centralizadas finalizadas en 2015, por región**



En la Figura 6 puede verse que en años anteriores hubo disparidades importantes en la distribución regional de las evaluaciones. Esto se debe en parte a que a la hora de seleccionar los países se asignó más importancia a la pertinencia del tema (en el caso de evaluaciones de

alcance mundial) y a la oportunidad de la evaluación para fundamentar el proceso de adopción de decisiones (en el caso de evaluaciones relativas a determinados países), que a la distribución geográfica.

**Figura 6. Países visitados por los equipos de evaluación<sup>20</sup>**



Evaluación de la intervención de emergencia del PMA coordinada a nivel central = crisis regional siria; evaluación interinstitucional de la acción humanitaria en la intervención de emergencia coordinada a nivel central = Sudán del Sur.

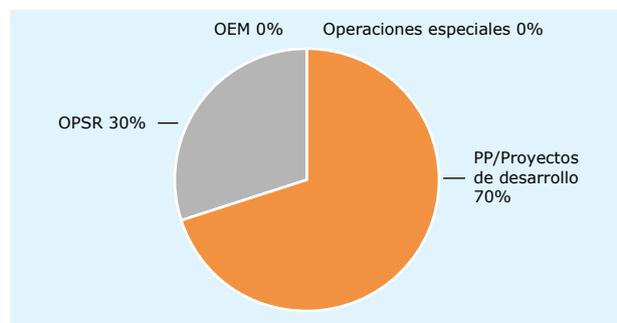
<sup>20</sup> Equipos encargados de las evaluaciones centralizadas finalizadas en 2015.

La Figura 7 ilustra la cobertura de las evaluaciones de operaciones finalizadas en 2015. Si bien a la hora de seleccionar estas evaluaciones se tuvo en cuenta la distribución del programa de trabajo del PMA, para

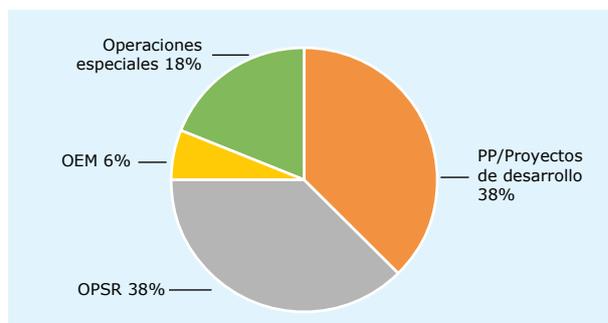
el año 2015 considerado por sí solo la cobertura no fue uniformemente representativa de las diferentes categorías de programas y regiones.<sup>21</sup>

**Figura 7. Evaluaciones de operaciones finalizadas y operaciones del PMA por categoría de programas y despacho regional, 2015**

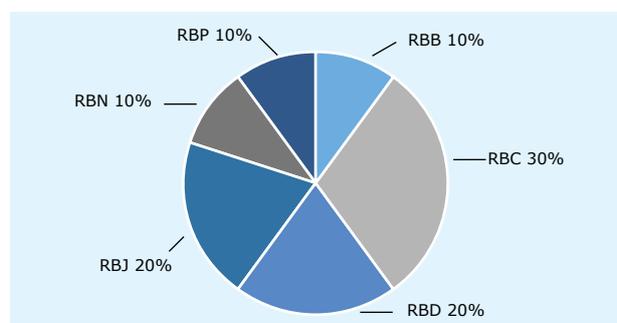
**a. Evaluaciones de operaciones, por categoría de programa**



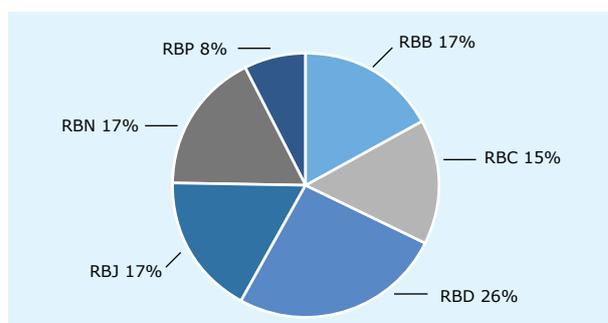
**b. Operaciones del PMA, por categoría de programa**



**c. Evaluaciones de operaciones, por despacho regional**



**d. Operaciones del PMA, por despacho regional**



Los cálculos se basan en el número de operaciones. Los datos abarcan las 10 evaluaciones de operaciones finalizadas en 2015 y el programa de trabajo del PMA para 2015, excluidas las situaciones de emergencia de nivel 3.

Fuentes: Base de datos de la OEV y programa de trabajo del PMA, al 7 de enero de 2016.

RBB–Despacho Regional de Bangkok; RBC–Despacho Regional de El Cairo; RBD–Despacho Regional de Dakar; RBJ– Despacho Regional de Johannesburgo; RBN– Despacho Regional de Nairobi; RBP–Despacho Regional de Ciudad de Panamá.

Con una financiación de 2,4 millones de dólares con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para sufragar gastos distintos de los de personal, en 2015 se finalizaron 10 evaluaciones complejas de operaciones múltiples, políticas y estrategias y se iniciaron otras 12. Mantener este nivel de productos con inversiones reducidas fue posible gracias a la mejora de la eficiencia derivada de llevar a cabo más evaluaciones a través de asociaciones (véanse los párrafos 75 y 76). Los fondos que quedaron disponibles con ello se destinaron a mejorar otros aspectos de la función de evaluación en el PMA.<sup>22</sup> Se continuó con la serie de evaluaciones de operaciones, que se financiaron en buena medida con recursos de proyectos: se finalizaron 10 evaluaciones y se iniciaron otras 15.

En el Cuadro 2 figuran las tasas de ejecución respecto de las previsiones para los distintos tipos de evaluaciones que gestiona la OEV. Se finalizaron en total 20 evaluaciones: las 10 evaluaciones complejas realizadas representaron el 91% de lo previsto, mientras que para las evaluaciones de operaciones estaban previstas siete y se llevaron a cabo 10, con lo cual la tasa global de finalización de evaluaciones<sup>23</sup> fue del 111%. En 2015 se inició una evaluación de la cartera de proyectos en los países más de las que estaban previstas inicialmente y la tasa global<sup>24</sup> de inicio de evaluaciones fue del 104%.

<sup>21</sup> La cobertura en la serie completa de evaluaciones de operaciones es más representativa por lo que se refiere a la distribución geográfica y las categorías de programas.

<sup>22</sup> Con arreglo al párrafo 25 de la política en materia de evaluación del PMA de 2008 (que es válida para 2015), “El Director [de la OEV] tiene plenas facultades para establecer el programa de trabajo de la evaluación [...] de conformidad con la presente política de evaluación; [y] tiene plena autoridad respecto de la gestión de los recursos humanos y financieros necesarios para la evaluación”.

<sup>23</sup> La “finalización” se produce cuando el informe final de evaluación es aprobado por el Director de la OEV. Los informes aprobados al final del año civil generalmente se presentan durante el primer período ordinario de sesiones de la Junta del año siguiente.

<sup>24</sup> Las evaluaciones se inician en la fecha en que comienza a utilizarse el presupuesto.

**Cuadro 2. Ejecución del plan de trabajo en materia de evaluación para 2015**

		Evaluaciones de carteras de proyectos en los países	Evaluaciones del impacto	Evaluaciones globales (de políticas y estrategias)	Evaluaciones de intervenciones humanitarias en situaciones de emergencia de nivel 3	Síntesis	Total parcial de evaluaciones (programa básico)	Evaluaciones de operaciones individuales (número provisional)	Total de evaluaciones
<b>Finalizadas</b>	Evaluaciones cuya finalización estaba prevista en 2015	2	0	3	3	3	11	7	<b>18</b>
	<b>Evaluaciones efectivamente finalizadas en 2015</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
	Tasa de finalización	100%	-	100%	67%	100%	<b>91%</b>	143%	<b>111%</b>
<b>Iniciadas</b>	Evaluaciones cuyo inicio estaba previsto en 2015	3	4	1	0	3	11	15	<b>26</b>
	Evaluaciones no planificadas pero efectivamente iniciadas	1	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Evaluaciones efectivamente iniciadas en 2015</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>
	Tasa de inicio	133%	100%	100%	0%	100%	<b>109%</b>	100%	<b>104%</b>

Además se iniciaron los preparativos para una evaluación de la intervención emprendida por el PMA para hacer frente a la crisis provocada por el virus del Ébola y una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria relativa a la intervención de emergencia coordinada a nivel central en el Iraq. También se realizó un estudio consultivo de la evaluabilidad del Plan Estratégico del PMA<sup>25</sup> (el informe estaría disponible en 2016). Este estudio se había aplazado hasta 2015 para tener en cuenta el ajuste del nuevo Plan Estratégico con los ODS y el Reto del Hambre Cero.

La OEV, que continua con su labor de formular y difundir las mejores prácticas para asociarse con otras entidades que se ocupan de la evaluación de la acción humanitaria y el desarrollo a nivel internacional —efecto 4 de la política en materia de evaluación (2016-2021)— siguió participando en evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria para hacer frente a situaciones de emergencia de nivel 3 en Sudán del Sur (finalizada) y la República Centroafricana (casi finalizada), en las cuales la coordinación de la gestión de las evaluaciones estuvo a cargo de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH).<sup>26</sup> Este nuevo tipo de evaluación, que se inició en 2014, forma parte del ciclo de programas humanitarios de la Agenda Transformativa del Comité Permanente entre Organismos, y ofrece un análisis conjunto y enseñanzas extraídas de las intervenciones humanitarias colectivas. Contando las evaluaciones gestionadas por la OEV de las intervenciones del PMA ante la crisis provocada por el virus del Ébola y la crisis siria, se evaluaron, o se están evaluando, cuatro de las siete intervenciones de emergencia de nivel 3 en curso en 2014, y las seis en curso en 2015.

La serie de cuatro evaluaciones del impacto relativas a la labor del PMA en materia de malnutrición moderada y aguda en contextos de ayuda humanitaria se inició en asociación con la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto, tal como estaba previsto. En el marco de las iniciativas temáticas más amplias sobre esta cuestión, se planificaron evaluaciones de ocho países con el fin de difundir ampliamente enseñanzas derivadas varias entidades. En septiembre de 2015 la OEV acogió el taller de iniciación en el que participaron 30 profesionales y académicos del sector. Esta serie de evaluaciones se finalizará en 2017.

En estas dos asociaciones se comparten los costos, gracias a lo cual, con el nivel de recursos disponible, pueden ampliarse tanto la cobertura como el aprendizaje.

### Fortalecimiento de la evaluación descentralizada

En 2015, las actividades para fortalecer la función de evaluación descentralizada se centraron fundamentalmente en su marco normativo. Todos los elementos de la función se han incorporado en la nueva política de evaluación mediante el establecimiento de las normas y estándares aplicables a las evaluaciones descentralizadas y de funciones y obligaciones claras para los interesados internos del PMA en cuanto a la planificación, la dotación de recursos, el desarrollo de capacidades, la garantía de la calidad, la presentación de informes, la utilización, la respuesta de la dirección y la difusión. El marco también contiene disposiciones claras para salvaguardar la imparcialidad de las evaluaciones descentralizadas.

<sup>25</sup> Los estudios de evaluabilidad determinan si los objetivos están definidos de manera adecuada y si los resultados son suficientemente verificables para que puedan llevarse a cabo evaluaciones creíbles y fiables.

<sup>26</sup> Las evaluaciones conjuntas coordinadas por la OCAH no se presentan a la Junta.

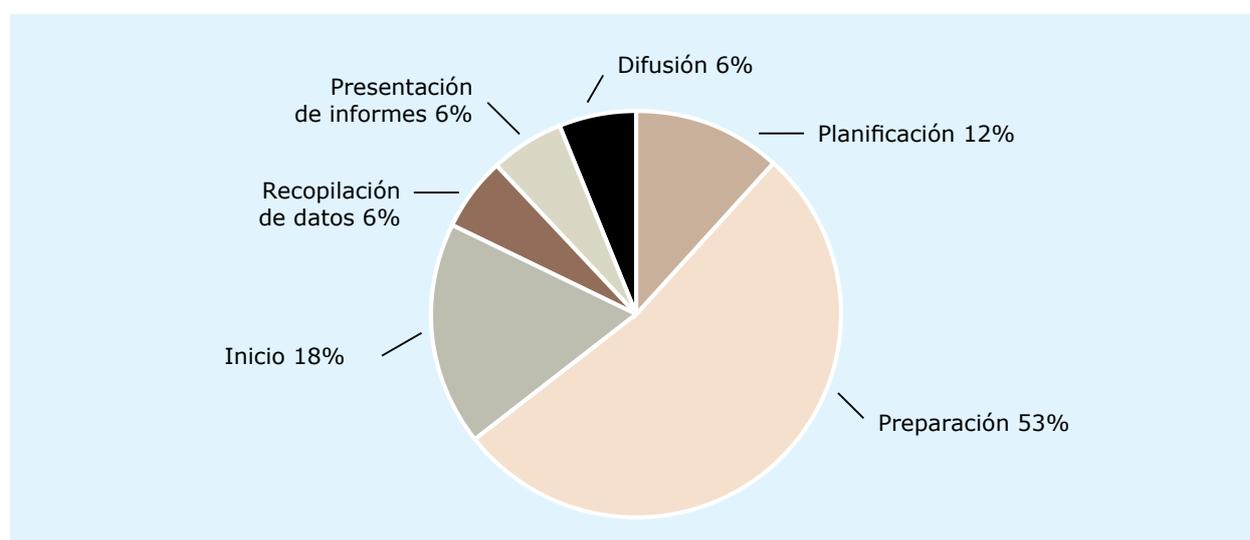
La OEV asignó prioridad a las iniciativas encaminadas a ampliar la capacidad del PMA para llevar a cabo evaluaciones descentralizadas de gran calidad:

**i)** Se redactó una guía sobre los procesos relativos a las evaluaciones descentralizadas. La guía se ajusta a los criterios del Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones, clarifica los procesos de gestión para las evaluaciones descentralizadas y las funciones y responsabilidades de los principales interesados en las distintas etapas y también contiene modelos, listas de comprobación y notas técnicas. La primera versión de la guía fue validada por las oficinas en los países y los despachos regionales, y se va a ensayar en 2016. Esta guía sobre los procesos forma parte de un sistema general de garantía de calidad de las

evaluaciones descentralizadas en el que se aplican las mismas normas internacionales profesionales en materia de evaluación que se encuentran en el ya bien establecido sistema de garantía de calidad de las evaluaciones que la OEV utiliza para las evaluaciones centralizadas.

**ii)** El servicio de asistencia sobre evaluaciones descentralizadas, que se puso en marcha en 2014, alcanzó plena operatividad en 2015; durante su primer año de actividad ayudó a los despachos regionales y las oficinas en los países en el marco de 20 actividades de evaluación. La mayoría de las solicitudes se produjeron en las fases de planificación, puesta en marcha y preparación de las evaluaciones descentralizadas (Figura 8).

**Figura 8. Porcentajes de las solicitudes de apoyo en las distintas fases de las evaluaciones, 2015**



**iii)** La labor de evaluación se incorporó en el programa de aprendizaje del PMA sobre seguimiento y evaluación. La OEV estuvo a cargo de diseñar y realizar sesiones sobre evaluación e inició a desarrollar otro módulo dedicado a la evaluación y el examen en el marco de esta iniciativa, que está dirigida por la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones del PMA.

**iv)** Para aumentar la concientización del personal del PMA sobre las cuestiones relacionadas con la evaluación, la OEV organizó sesiones de evaluación durante dos reuniones regionales de las redes de seguimiento y evaluación.

**v)** Se estableció una página dedicada a la evaluación descentralizada en la Intranet que da acceso inmediato a los miembros del personal de todo el mundo a orientaciones y otra información sobre la evaluación descentralizada.

Paralelamente, la OEV colaboró con otras direcciones para fortalecer la planificación en materia de evaluación y para examinar y desarrollar mecanismos de financiación sostenible para las evaluaciones descentralizadas.

**Figura 9. Elementos básicos de la función de evaluación descentralizada**



### Extracción de enseñanzas y utilización de las evaluaciones

Para acrecentar el uso de los datos empíricos derivados de las evaluaciones en los procesos de planificación de las políticas y los programas del PMA, la OEV facilitó datos empíricos a través del proceso de examen estratégico de los programas para fundamentar la formulación de estrategias y proyectos en los países. La OEV formuló observaciones sobre el 94% de los documentos de ese proceso de examen estratégico de los programas y asistió a dos terceras partes de las reuniones de examen. También examinó sistemáticamente los relacionados con los planes estratégicos piloto para los países y brindó asesoramiento sobre los modelos conexos.

Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países están diseñadas de modo que faciliten datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico actual del PMA y los resultados obtenidos para sentar las bases de las futuras estrategias y planes estratégicos para los países, mientras que las evaluaciones de las operaciones están diseñadas para fundamentar la planificación de los proyectos. Así pues, la naturaleza y la cronología de las decisiones sobre la planificación a nivel de las oficinas en los países siguieron siendo criterios importantes en la selección de las evaluaciones a nivel de los países —

independientemente de que se tratara de evaluaciones de operaciones concretas, intervenciones de emergencia de gran envergadura coordinadas a nivel central o carteras en los países— para asegurar que en cada caso se realizara el tipo de evaluación más apropiado para respaldar la toma de decisiones futura.

La OEV también es una entidad observadora en el Grupo consultivo sobre políticas y programas, que está formado por miembros del personal de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, y comparte las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores para fundamentar la reflexión sobre las novedades institucionales y la colaboración en cuestiones relacionadas con la evaluación. En 2015 se celebró una consulta especial con este grupo sobre la función de evaluación descentralizada basada en la demanda y las disposiciones para salvaguardar la imparcialidad.

Entre las iniciativas en curso para integrar posibilidades de aprendizaje adaptadas a situaciones específicas en los procesos de evaluación figuran actividades especiales para permitir a las partes interesadas extraer enseñanzas de las evaluaciones (véase el Cuadro 3). Estas iniciativas se complementaron con sesiones informativas, consultas y presentaciones destinadas a los interesados y al personal directivo superior del PMA.

**Cuadro 3. Actividades de aprendizaje en relación con la evaluación organizadas para las partes interesadas en 2015**

Evaluación	Partes interesadas	Lugar
Evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania	Asociados externos y personal del PMA	Dar es Salam
Evaluación final de la fase piloto de la iniciativa "Compras para el progreso" (P4P)	Participantes en la consulta mundial anual sobre la iniciativa "Compras para el progreso" (miembros del personal, asociados, donantes y académicos)	Roma
Política en materia de nutrición	Personal técnico y de gestión del PMA	Roma
Evaluación estratégica del uso por el PMA de los fondos mancomunados	Grupo de Trabajo sobre Financiación de la Asistencia Humanitaria del Comité Permanente entre Organismos	Ginebra
	OCAH	Nueva York

Los informes de síntesis de las evaluaciones de la labor del PMA también fueron bien acogidos como instrumentos para facilitar el aprendizaje. La síntesis de las constataciones de la serie de cuatro evaluaciones estratégicas realizadas recientemente sobre aspectos de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia<sup>27</sup> se complementó con los elementos siguientes: i) referencias cruzadas de las constataciones con constataciones conexas de otras evaluaciones, incluida la de la intervención del PMA a raíz de la crisis siria, y ii) entrevistas con interesados de alto rango en la esfera de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia dedicadas a los progresos en la aplicación de las medidas complementarias a las evaluaciones.

En el marco del estudio de la evaluabilidad del Plan Estratégico del PMA, se adoptó un enfoque estratégico innovador en respuesta a la decisión de adelantar el diseño del nuevo Plan Estratégico para hacerlo coincidir con la Agenda 2030, y de adaptar los sistemas de planificación y financiación del PMA a la hoja de ruta para el logro del objetivo del hambre cero. En este estudio se recogían indicaciones destinadas a la dirección del PMA sobre la medida en que las la arquitectura de gestión de las realizaciones permitían valorar los progresos en relación con los Objetivos Estratégicos del PMA, y sobre las mejoras que podrían introducirse en el próximo Plan Estratégico.

Por lo que se refiere a los factores relacionados con la dotación de personal, fue necesario modificar las prioridades en cuanto a las actividades previstas en esta esfera, lo que supuso posponer la labor de actualización de los sitios de Internet e Intranet de la OEV. Sin embargo, todos los informes de evaluación siguieron estando a disposición del público en línea y se mantuvieron las aportaciones a la labor en curso del PMA sobre gestión de los conocimientos institucionales.

El número de las páginas consultadas en el sitio Intranet de la OEV aumentó en un 68%, pero con solo un 7% de nuevos visitantes. La actividad en la Intranet aumentó considerablemente durante el último trimestre de 2015, cuando se aprobó la nueva política en materia de evaluación y se publicaron nuevos documentos relacionados con la evaluación descentralizada. El número de las páginas consultadas en el sitio Internet de la OEV se redujo en un 15% y se registró una reducción del 25% en el número de visitantes, de los cuales el 80% fueron nuevos usuarios.

## Presentación de informes sobre la función de evaluación

La evaluación forma parte de la estructura de gestión de las realizaciones del PMA y la calidad de las evaluaciones mejora en gran medida cuando se dispone de datos de seguimiento de gran calidad. En consecuencia, la OEV colaboró con la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones para formular la estrategia de seguimiento del PMA.

Los sistemas de la OEV para la presentación de informes sobre la función de evaluación centralizada se analizaron en relación con la nueva política en materia de evaluación y se adoptaron medidas para diseñar un sistema de supervisión de la aplicación de la política. Este sistema, que se seguirá desarrollando en 2016, medirá la calidad y el alcance de las actividades de evaluación en todo el PMA.

El establecimiento de un sistema de análisis de la calidad de la evaluación a posteriori aplicable tanto a las evaluaciones centralizadas como a las descentralizadas se aplazó hasta 2016 —el primer año de aplicación de la nueva política—.

En una metaevaluación independiente de 21 evaluaciones gestionadas por la OEV se constató que esta cumplía los requisitos para la incorporación de la perspectiva de género en todas las actividades establecidos en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas y que había mejorado su puntuación con respecto a la obtenida en 2014. Esto se logró invirtiendo en la capacidad técnica y la concientización de los equipos de evaluación y de la OEV por lo que se refiere a los requisitos en materia de género.

## Colaboración con el sistema de evaluación internacional

La OEV, a través de sus actividades de colaboración interinstitucional y sus relaciones de asociación con las redes de evaluación de todo el sistema de las Naciones Unidas, ha seguido participando y respaldando la red de evaluación interinstitucional de la acción humanitaria del Comité Permanente entre Organismos para mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas en el marco de la Agenda Transformativa. Ha participado en evaluaciones de las intervenciones colectivas en la República Centroafricana y Sudán del Sur y en la iniciativa de coordinación de la rendición

<sup>27</sup> Esto es: la evaluación del PREP; la evaluación del módulo mundial de acción agrupada de logística; la evaluación conjunta FAO/PMA de la labor de coordinación llevada a cabo por los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria en el marco de las actividades de asistencia humanitaria, y la evaluación del uso por el PMA de fondos mancomunados para la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia humanitaria.

de cuentas y el intercambio de las enseñanzas extraídas (iniciativa CALL) para la intervención emprendida a raíz de la crisis siria. Se está preparando un informe de síntesis sobre las constataciones y enseñanzas extraídas de las casi 1.000 entradas del sistema de información de la iniciativa CALL como contribución a los preparativos de la Cumbre Humanitaria Mundial.

En noviembre de 2015 las oficinas de evaluación de los cuatro organismos con sede en Roma, en consonancia con su declaración conjunta de intenciones de 2014, organizaron un seminario técnico sobre la evaluabilidad del ODS —*Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*—. Entre los asistentes, que procedían de 38 países, figuraban profesionales de la evaluación, académicos, representantes gubernamentales y miembros del personal de las Naciones Unidas y de otros organismos internacionales, así como otros 1.000 participantes virtuales. En el seminario se sentaron las bases para la elaboración futura de un programa común de evaluación del ODS 2.

De forma acorde con la mayor atención que se presta a las cuestiones humanitarias a nivel mundial, la OEV estableció un grupo de interés sobre la evaluación de la acción humanitaria en el seno del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Su primer estudio, que se inició en 2015, permitirá comprender mejor cómo se evalúa la aplicación de los principios humanitarios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia y pondrá de relieve las mejores prácticas, los desafíos y las oportunidades en esa esfera.

La OEV siguió desempeñando su función de liderazgo en el UNEG, en el cual la Directora de la OEV ejerció las funciones de vicepresidenta encargada de las cuestiones de evaluación a nivel de todo el sistema durante el intenso Año Internacional de la Evaluación. En 2015, la OEV: i) convocó a un grupo para que estudiara las consecuencias de la Agenda 2030 y de los ODS para las funciones de evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas; ii) siguió participando en el mecanismo provisional de coordinación de las evaluaciones independientes en todo el sistema y de las evaluaciones piloto relativas al MANUD y al fomento de la capacidad en la esfera de la estadística, y iii) prestó asistencia en el examen y la actualización de las normas y criterios básicos del UNEG teniendo en cuenta asimismo la especificidad de las evaluaciones efectuadas en contextos humanitarios.

Además, la OEV siguió prestando apoyo a las labores del UNEG sobre la profesionalización de la evaluación, la evaluación descentralizada y la Revisión cuatrienal amplia de la política en lo relativo a las cuestiones de evaluación referentes al PMA. La Directora siguió formando parte del grupo directivo del Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP). Dos evaluaciones gestionadas o gestionadas conjuntamente por la OEV fueron seleccionadas como ejemplos de buenas prácticas en la Guía del ALNAP para la evaluación de la acción humanitaria.

## Recursos asignados a la función de evaluación

En esta sección se informa exclusivamente sobre los recursos de que dispone la OEV para la labor de evaluación. Con arreglo a la política en materia de evaluación para 2016-2021, en los próximos años se ampliará el sistema de información de gestión del PMA para que puedan presentarse informes globales sobre los recursos dedicados a la función de evaluación en el PMA en su conjunto.

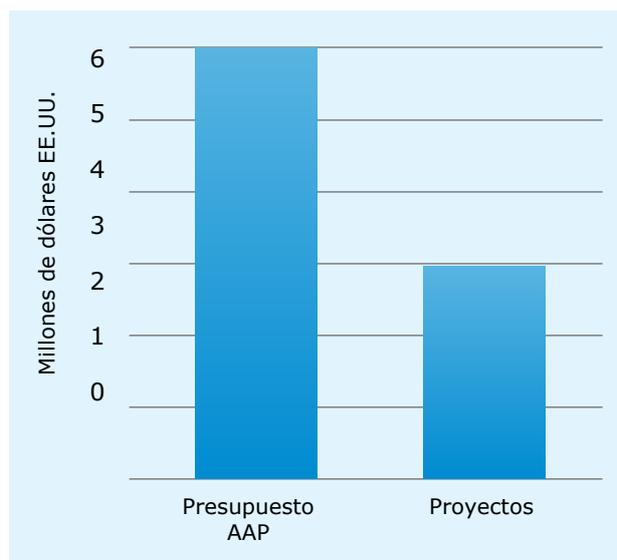
En 2015 el presupuesto total de la función de evaluación fue de 9 millones de dólares, es decir, un 8% más que en 2014. Esta cifra representaba el 0,18% de los ingresos totales estimados del PMA en concepto de contribuciones de 2015.<sup>28</sup>

El PMA asignó 5,5 millones de dólares del presupuesto AAP de 2015 al programa de trabajo de la OEV: 2,5 millones de dólares para gastos de personal y 3 millones de dólares para gastos distintos de los de personal, lo que corresponde aproximadamente a la asignación de 2014. Se asignaron otros 600.000 dólares para la iniciativa institucional de importancia vital de seguir desarrollando la función de evaluación descentralizada y para otras mejoras relacionadas con la respuesta del PMA al examen realizado por expertos homólogos del CAD y el UNEG. Estos dos componentes supusieron un aumento del 13% respecto de 2014. La OEV utilizó el 99% del total de fondos dentro del año.

La cuenta especial con la que se financian las evaluaciones de operaciones —que se alimenta principalmente con fondos procedentes de los proyectos— alcanzó los 2,59 millones de dólares, un nivel similar al de 2014, pero con un pequeño incremento de las tasas estándar del PMA para los costos de personal.

<sup>28</sup> Fuente: [Plan de Gestión del PMA para 2016-2018 \(WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1\)](#), pág.6.

**Figura 10. Presupuesto de la OEV para 2015**



La plantilla de la OEV estaba formada por la Directora, nueve oficiales profesionales y tres miembros del personal de servicios generales. Se hicieron nuevos progresos en lo relativo a la diversidad geográfica y la representación de género, si bien seguía habiendo más mujeres que hombres. Se mantuvo la paridad numérica entre el personal del PMA sujeto a rotación y los expertos contratados externamente.

A lo largo del año, la tasa de ocupación de puestos fue del 89%, mientras que en 2014 había sido del 81%, y las carencias de personal se cubrieron con personal temporal. La tasa de rotación del personal de categoría profesional durante el año fue del 17%, mientras que en 2014 había sido del 33%.

El tiempo que el personal de categoría profesional dedicó al perfeccionamiento profesional fue ligeramente superior a la meta del 2% establecida —algo inferior al 2% en el caso del personal que trabajaba desde hacía más tiempo y algo superior a ese porcentaje en el caso del personal con contratos de breve duración—. Los sistemas vigentes no dan cuenta adecuadamente de las formas de aprendizaje virtual como los seminarios en línea y los intercambios de conocimientos entre homólogos, que son cada vez más frecuentes.

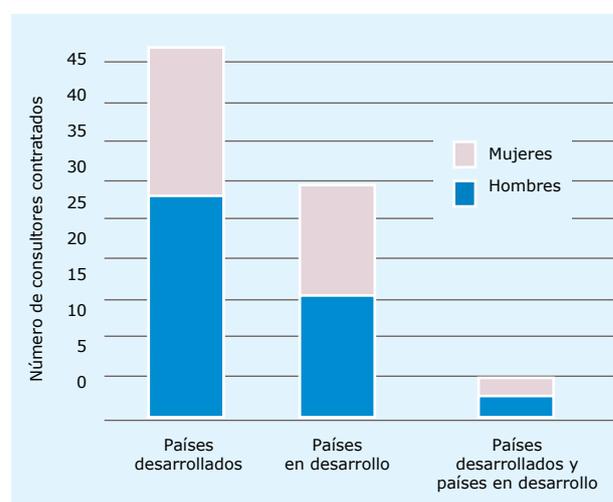
La OEV concertó 12 acuerdos a largo plazo con empresas de consultoría e instituciones de investigación que prestaron servicios de evaluación en los ámbitos

técnicos y geográficos que debía cubrir el programa de evaluaciones complejas. En el marco de siete de acuerdos de ese tipo se prestaron servicios para las evaluaciones de operaciones.<sup>29</sup> En 2015, al igual que en 2014, todos los equipos de evaluación se contrataron con arreglo a acuerdos a largo plazo.

En 2015 se contrató a 81 consultores para las evaluaciones gestionadas por la OEV, mientras que en 2014 los consultores contratados habían sido 106. Entre los consultores encargados de evaluaciones complejas, el 57% fueron contratados por primera vez, lo que aportó nuevas competencias que complementaron las de los consultores que ya tenían experiencia en el PMA (frente al 41% en 2014). El tamaño medio de los equipos de evaluación encargados de evaluaciones complejas fue de 6,1 consultores frente al 4,8 en 2014; en el caso de los equipos encargados de evaluación de operaciones, ese tamaño fue de 3,6 consultores.

La composición de los equipos de evaluación era razonablemente equilibrada por lo que se refiere a la representación de género, con un 57% de hombres y un 43% de mujeres, frente a un 46% de hombres y un 54% de mujeres en 2014. La proporción de profesionales de países en desarrollo ascendió hasta el 36%,<sup>30</sup> frente al bajo nivel de 2014, del 25%. El 58% de ellos procedía de países desarrollados y el 6% tenía doble nacionalidad. En la Figura 11 se indican tanto la representación de género como la diversidad geográfica.

**Figura 11. Composición de los equipos de evaluación en 2015**



<sup>29</sup> Tres organismos tienen suscritos acuerdos de largo plazo para esos dos tipos de servicios.

<sup>30</sup> En esta cifra no se incluyen los investigadores locales, que se subcontratan a nivel de los países.

# Anexo 1. Carta de la función de evaluación

Disponible en:

<http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/cd/wfp283812.pdf>

Fighting Hunger Worldwide



**World Food Programme**  
wfp.org

## Executive Director's Circular (Office of Evaluation)

---

Date: 10 May 2016  
Circular No.: OED2016/007  
Revises:  
Amends:  
Supersedes: OED2010/004

**WFP Evaluation Charter**

### Introduction

1. Pursuant to the Evaluation Policy (2016-2021)<sup>1</sup> approved by the Executive Board in November 2015, this Executive Director Circular establishes the Charter for WFP's evaluation function. This Charter should be read in conjunction with the Evaluation Policy.
2. In line with *Agenda 2030*, the Evaluation Policy responds to expectations by member states and all WFP stakeholders for independent and credible evidence on its results, which generate knowledge to strengthen WFP's contribution to ending global hunger. The Evaluation Policy establishes the vision and strategic direction for embedding evaluation into WFP's culture of and systems for accountability and learning across the organization. It sets the normative framework and standards, and specifies a new model for WFP's evaluation function, comprising centralized and demand-led decentralized evaluation, to be implemented in a phased approach elaborated in an Evaluation Strategy<sup>2</sup>.
3. Together, the Charter and the Evaluation Policy *constitute the governance framework for WFP's evaluation function*. In addition, the Evaluation Charter sets the *institutional arrangements* for operationalization of the Policy and Strategy that enable evaluation to be progressively integrated into WFP's policies, strategies and programmes.
4. The new evaluation function established by the Evaluation Policy carries implications well beyond the Office of Evaluation. Accordingly, the Charter specifies governance and roles in the evaluation function across WFP, in

---

<sup>1</sup> [WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1](#), henceforth in this document referred to as 'Evaluation Policy'. Verbatim from the Evaluation Policy has been replicated as relevant and it is indicated in italics.

<sup>2</sup> Under development in 2016, available at: <http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp283853.pdf>

# Siglas utilizadas

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ALNAP	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CERF	Fondo central para la acción en casos de emergencia
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OIG	Oficina del Inspector General
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PACE	evaluaciones de la actuación profesional y mejora de las competencias
PP	programa en el país
PREP	Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
RMB	Despacho Regional de Bangkok
RMC	Despacho Regional de El Cairo
RMD	Despacho Regional de Dakar
RMJ	Despacho Regional de Johannesburgo
RMN	Despacho Regional de Nairobi
RMP	Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones
RMP	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
SUN	Movimiento para el fomento de la nutrición
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia





**Producido por la Oficina de Evaluación**  
[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)

**Programa Mundial de Alimentos** Via C.G. Viola, 68/70 - 00148 Roma, Italia - Tel: +39 0665131