

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 9 y 10 de febrero de 2015

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 5 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.1/2015/5-A
9 enero 2015
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DEL PMA RELATIVA A LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES (2008-2014)

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

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

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

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

Oficial de Evaluación: Sra. P. Hougesen Tel.: 066513-3751

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

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

Esta evaluación de la política del PMA relativa a las transferencias de efectivo y cupones, aprobada en 2008, se realizó por encargo de la Oficina de Evaluación en cumplimiento del requisito de que las políticas se evalúen en un plazo de cuatro a seis años a partir de su aprobación. En ella se analizan la calidad de la política y sus resultados y puesta en práctica.

La evaluación reviste importancia estratégica en el momento actual, teniendo en cuenta la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria; el propósito del Programa de seguir ampliando el uso de las transferencias de efectivo y cupones y la capacidad correspondiente, y la rápida aparición en el entorno externo de innovaciones relativas a las modalidades de transferencia, la condicionalidad y la asistencia basada en el mercado.

En la evaluación se determinó que la política, aun no siendo representativa de las mejores prácticas vigentes del PMA en materia normativa, cumplía su finalidad al establecer la base para autorizar el uso de transferencias de efectivo y cupones en el marco del mandato del PMA. Las directrices, orientaciones y herramientas elaboradas posteriormente apoyaron las transferencias de efectivo y cupones, pero es preciso actualizarlas y difundirlas mejor.

Durante el período 2008-2013 esta modalidad de asistencia se fue aplicando en medida creciente. Sin embargo, no se llevó a cabo una medición sistemática de los efectos previstos de la política, como el empoderamiento de los beneficiarios, el fortalecimiento de los medios de subsistencia y la mejora de las estrategias de supervivencia, ni fue posible atribuir los efectos o los productos obtenidos por el PMA a las transferencias de efectivo o a la distribución de cupones o de alimentos en especie, porque el sistema institucional de seguimiento no permite desglosar los resultados según la modalidad utilizada a nivel de proyecto. Con todo, las respuestas a la encuesta de evaluación indicaron que en general se consideraba que las transferencias de efectivo y cupones habían contribuido al logro de esos efectos.

El eje del debate sobre los efectos es el concepto de condicionalidad, ya que el logro de los efectos previstos en los beneficiarios depende de la modalidad que se seleccione y de las condiciones conexas. Según la evaluación, en 2013 el 70 % de los proyectos de transferencia de efectivo y cupones había recurrido a estos últimos, cuya distribución va acompañada de condiciones más estrictas que la transferencia de efectivo; además, se constató que en algunas oficinas se consideraba que la dirección prefería el uso de cupones. Los efectos combinados de los diferentes niveles de condicionalidad, y sus distintas implicaciones, y de la ausencia de datos sobre los efectos desglosados por modalidad influyen en el grado de eficacia y competitividad del PMA.

Otros efectos previstos de la política guardaban relación con el aumento de la eficiencia, a saber, eficiencia de los procesos, eficiencia en función de los costos, costos de transacción para los beneficiarios, flexibilidad y puntualidad. También en este caso el análisis se vio limitado por la ausencia de datos sistemáticos en el PMA; sin embargo, la encuesta y las

entrevistas con informantes clave indicaron que los resultados del proceso operativo habían sido desiguales, con algunos estrangulamientos que habían provocado retrasos considerables. Las pruebas incidentales sugieren que los costos de transacción para los beneficiarios no necesariamente se habían reducido y que la flexibilidad en la selección de la modalidad solo se había aplicado en uno de los países abarcados en los estudios de casos.

En la evaluación se recomienda que, en lugar de poner al día la política, el PMA actualice y difunda rápidamente versiones revisadas de los manuales y las orientaciones. Además, el PMA debe elaborar sólidos sistemas de seguimiento y evaluación de las transferencias de efectivo y cupones, y definir con claridad la opción de utilizar mecanismos de prefinanciación para reducir los retrasos en la ejecución, en particular en los contextos de emergencia. Por último, se recomienda que el PMA invierta en el desarrollo de las capacidades, defina y empodere a los responsables de las transferencias de efectivo y cupones, y reúna datos para aclarar su posición respecto de las condiciones para la concesión de asistencia alimentaria.

PROYECTO DE DECISIÓN*

La Junta toma nota del “Informe resumido de la evaluación de la política del PMA relativa a las transferencias de efectivo y cupones (2008-2014)” (WFP/EB.1/2015/5-A) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2015/5-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por la Junta durante sus debates.

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

INTRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

1. La Junta aprobó la política “Cupones para alimentos y transferencias de dinero como instrumentos de asistencia alimentaria: perspectivas y desafíos” en octubre de 2008¹. Desde entonces el uso de estos instrumentos por el PMA se ha ampliado considerablemente. En cumplimiento del requisito del PMA según el cual las políticas deben evaluarse en un plazo de cuatro a seis años a partir de su aprobación, en esta evaluación, encargada por la Oficina de Evaluación (OEV), se proporciona una valoración basada en datos fácticos de la calidad de la política y de sus resultados, tanto previstos como imprevistos, durante el período 2008-2014².
2. Entre abril y septiembre de 2014 se reunieron datos de evaluación a nivel mundial, regional y nacional mediante:
 - cuatro estudios de casos en Burkina Faso, el Líbano, el Pakistán y Zimbabwe;
 - cuatro estudios teóricos en el Ecuador, Etiopía, el Níger y Sri Lanka;
 - entrevistas con personal de la Sede y de los despachos regionales del PMA;
 - una encuesta mundial que abarcó las oficinas del PMA en los países (tasa de respuesta: 92 %);
 - el análisis comparativo con otras organizaciones: Action contre la Faim, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Consejo Noruego para los Refugiados, Oxfam Reino Unido, Save the Children International y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y
 - el examen documental de registros, presupuestos, evaluaciones y estudios internos y externos.
3. Entre las deficiencias destacan la falta de una teoría del cambio para esta política del PMA, las limitaciones en sus sistemas de seguimiento y presentación de informes sobre las modalidades de transferencia de efectivo y cupones (EyC) y el escaso número de partes interesadas que recuerdan con precisión las etapas iniciales de elaboración y aplicación de la política.

¹ WFP/EB.2/2008/4-B

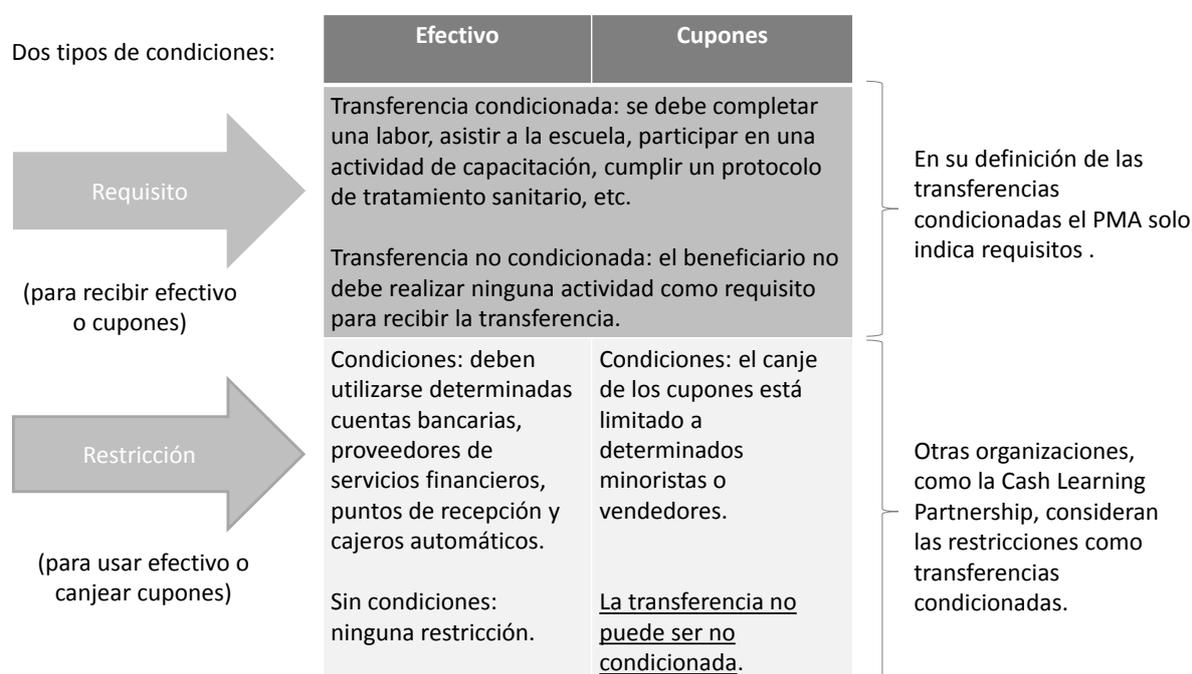
² La información cuantitativa abarca el período 2008-2013.

CONTEXTO

Tendencias mundiales

4. Desde mediados de los años noventa ha habido un aumento considerable en el uso de transferencias de EyC con el fin de prestar asistencia y apoyo a las personas afectadas por conflictos y desastres. También registró un importante incremento el uso de esas transferencias en los programas nacionales de protección social para afrontar la pobreza crónica, cíclica y estacional. Los tipos de transferencia que más utilizan los organismos humanitarios son:
 - a) transferencias de efectivo no condicionadas;
 - b) transferencias de efectivo no condicionadas (por ejemplo, efectivo por trabajo o por activos), y
 - c) transferencias de cupones.
5. Las definiciones de condicionalidad en la comunidad de práctica pueden diferir, según se indica en la Figura 1. En su actual política en materia de transferencia de EyC, la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil (ECHO) solo define la condicionalidad en forma de requisitos³. Por su parte, la Cash Learning Partnership distingue dos tipos principales de condicionalidad: condiciones de acceso (requisitos) y condiciones de uso (restricciones)⁴.

Figura 1 – Tipos de condicionalidad



³ ECHO. 2013. *Cash and Vouchers: Increasing Efficiency and Effectiveness Across All Sectors*. Thematic Policy Document N.º 3. Disponible en:

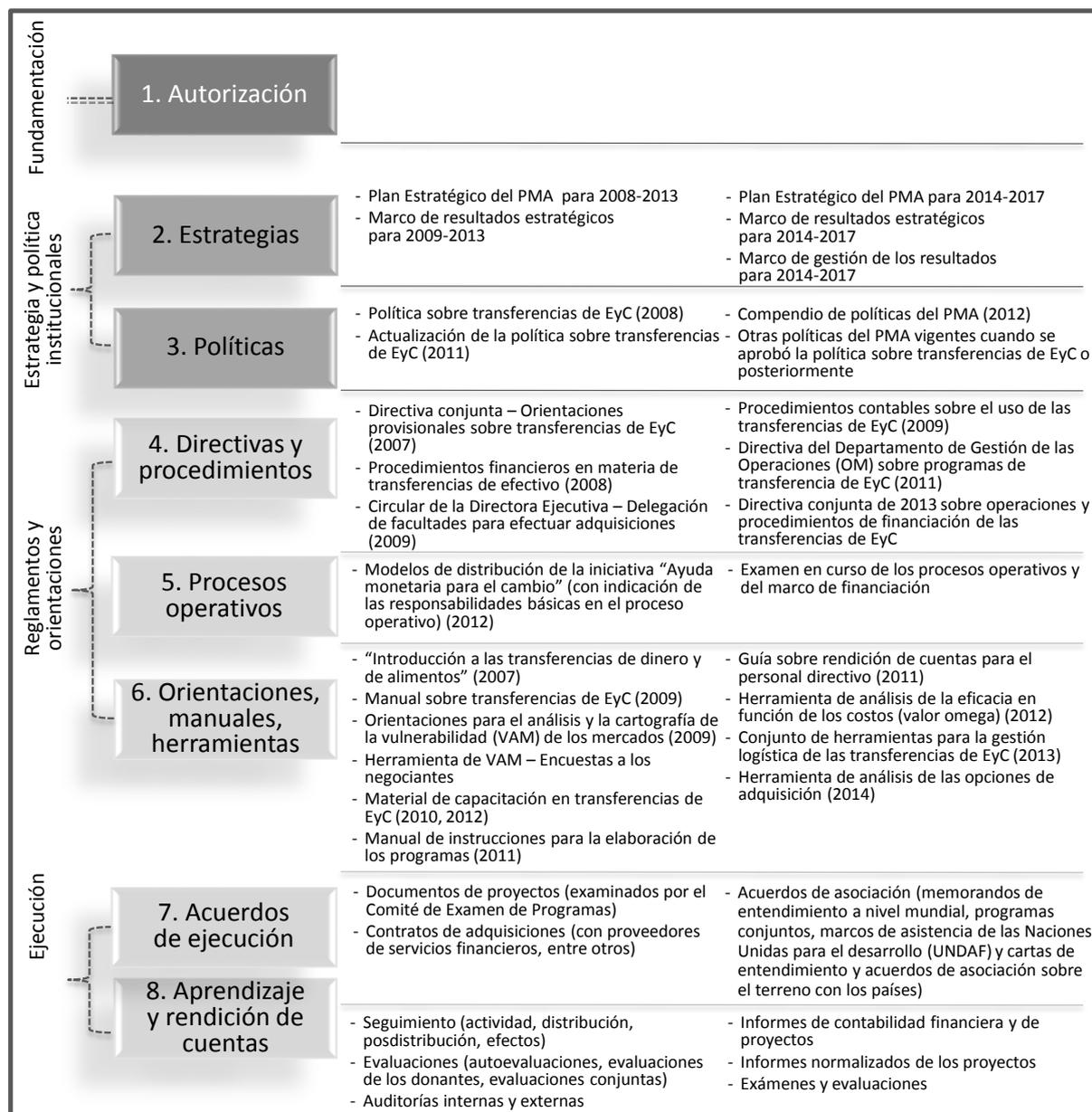
http://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/them_policy_doc_cashandvouchers_en.pdf.

⁴ Cash Learning Partnership. 2011. *Glossary of Cash Transfer and Voucher Terminology*. Disponible en: http://www.cashlearning.org/downloads/resources/tools/calp_ctp_glossary-4-april-2011.pdf.

La política del PMA de 2008 en materia de transferencia de EyC y su aplicación

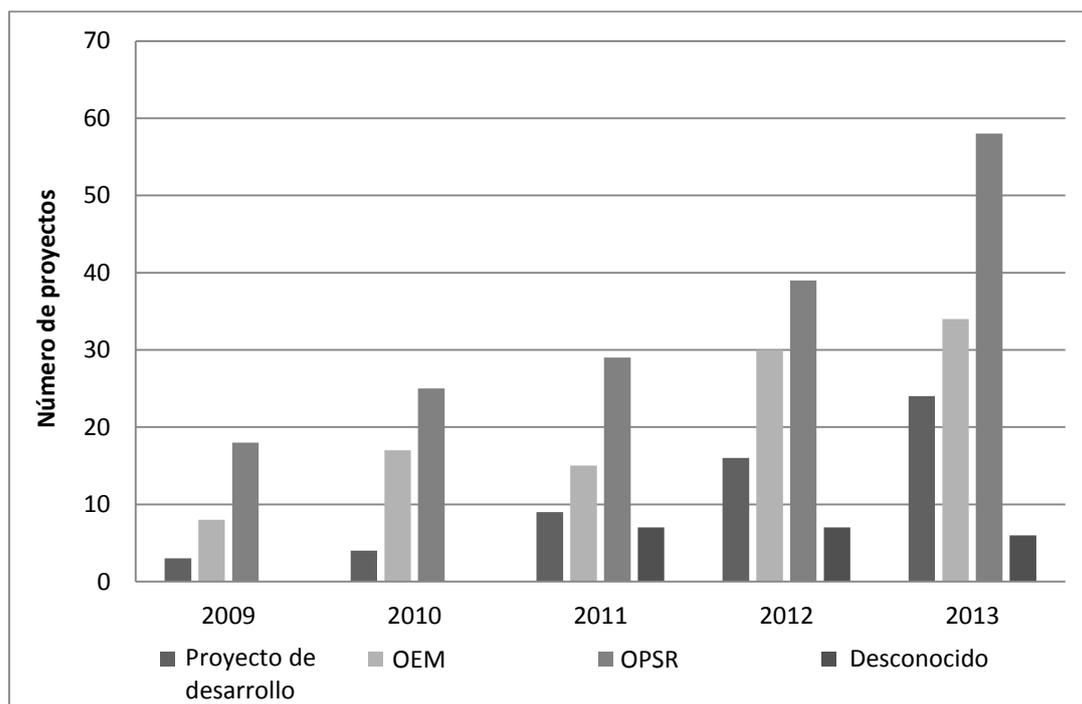
6. El PMA realiza intervenciones de transferencia de EyC desde hace más de 10 años. En 2007 publicó una directiva en la que estableció procedimientos provisionales para elaborar y aprobar proyectos piloto (por valor de hasta 3 millones de dólares EE.UU.) de estas transferencias, lo cual dio lugar a un incremento de los requisitos (además de los aplicables a las transferencias de alimentos en especie) en materia de valoración previa y análisis, seguimiento y evaluación (SyE), y aprobaciones.
7. La política de 2008 en materia de transferencia de EyC se basó en el marco de 2007 sin que se ajustaran los requisitos establecidos para los proyectos piloto. En dicha política se señalan tanto la justificación como las ventajas comparativas de la incorporación de esas transferencias a los proyectos y programas del PMA. Se destacan las oportunidades y los desafíos que entrañan y se exponen las posibles repercusiones en la programación, el desarrollo de las capacidades y las asociaciones. Se prevén los efectos e impactos en los beneficiarios y los países, así como en el PMA como institución. Si bien no contiene un plan de acción o una estrategia de aplicación, la política se basa ampliamente en los Planes Estratégicos del PMA para 2008-2013 y 2014-2017 como elementos clave de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria.
8. Desde 2007 hasta 2011 los proyectos de transferencia de EyC se ejecutaron como proyectos piloto. En 2010 se estableció la iniciativa “Ayuda monetaria para el cambio” encaminada a consolidar las actividades de aplicación de la política relacionadas con el aprendizaje, el liderazgo y la coordinación entre las diversas funciones del PMA. Poco después concluyó la fase experimental y se normalizaron los procedimientos de aprobación y presupuestación de los proyectos de transferencia de EyC.
9. Los marcos de política suelen abarcar funciones de fundamentación, normativas, de reglamentación, de orientación y de apoyo a la aplicación. Como se ilustra en la Figura 2, se ha elaborado un amplio conjunto de directivas, orientaciones y herramientas institucionales a fin de aplicar la política del PMA en materia de transferencia de EyC.

Figura 2: Marco de aplicación de la política del PMA en materia de transferencia de EyC



10. Hay una propensión general evidente a utilizar transferencias de EyC. Durante el período 2008-2013 esta modalidad de asistencia se fue aplicando en medida creciente; en 2013 el gasto efectivo total correspondiente a esta modalidad fue de 507 millones de dólares, en intervenciones realizadas en 52 países.

11. Como se indica en la Figura 3, el uso de dichas transferencias se incrementó considerablemente en todos los tipos de programa del PMA. Su utilización en contextos de emergencia también registró un aumento importante, aun cuando en la política se señala que esas transferencias resultan más apropiadas en contextos que no son de emergencia.

Figura 3: Proyectos de transferencia de EyC, por tipo de programa

OEM: operación de emergencia; OPSR: operación prolongada de socorro y recuperación.
 Fuente: Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS).

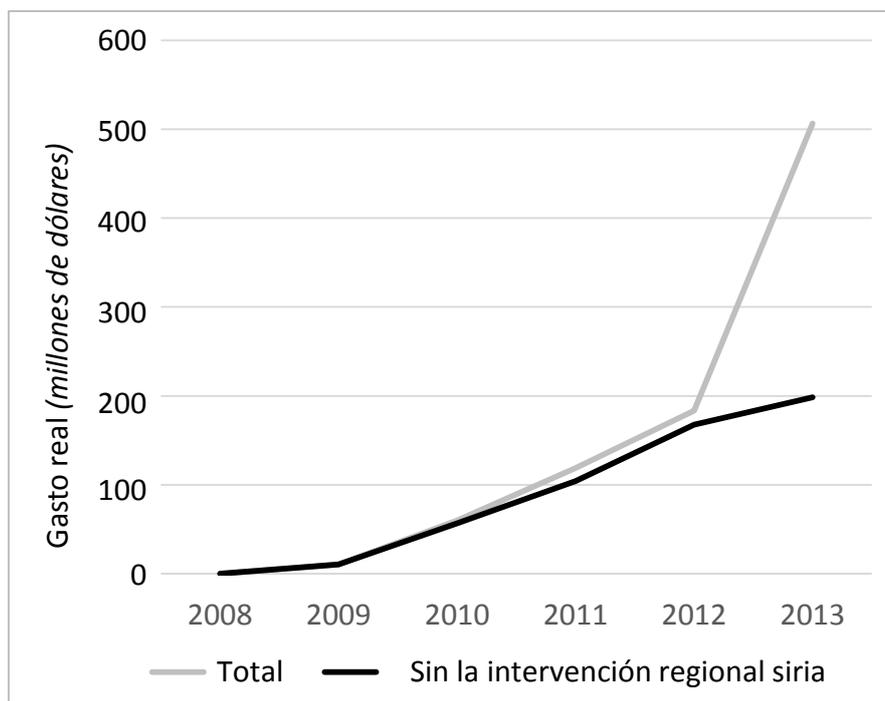
CONSTATAIONES

12. Mediante la política, las orientaciones y las herramientas en materia de transferencia de EyC se procuró ampliar las modalidades disponibles de proyectos del PMA para responder mejor a las necesidades de los beneficiarios y las exigencias del contexto. Según el documento de política y los informantes clave, la finalidad de la política era iniciar un proceso de cambio y debía ir acompañada de actividades de desarrollo de las capacidades para que el PMA pudiera utilizar dicha transferencia como medio de aumentar la eficacia y la eficiencia y adecuarse a las tendencias de la comunidad internacional de ayuda.
13. El examen documental y la validación por las partes interesadas indicaron la teoría del cambio de la política de transferencias de EyC, cuyo objetivo se enunció de la siguiente manera: “mediante el uso de las transferencias de EyC el PMA podría responder de manera más flexible y adecuada a las necesidades identificadas en contextos específicos.” Los efectos previstos abarcan:
 - el empoderamiento de los beneficiarios para que puedan decidirse por una u otra opción y establecer prioridades en las necesidades;
 - una mayor integración en los sistemas nacionales de protección social;
 - una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades específicas del contexto;
 - una mayor asistencia a las escuelas y a los servicios de salud y una mejora del estado nutricional;
 - una mayor capacidad de las personas para gestionar los riesgos, y
 - mejores medios de subsistencia y posibilidades de generar ingresos.

Calidad de la política

14. La valoración de la calidad de la política se basó en una comparación de la teoría del cambio y las directivas, orientaciones y herramientas relativas a las transferencias de EyC (Figura 2) con directrices similares de otras organizaciones humanitarias, teniendo en cuenta la pertinencia y la coherencia internas, la claridad de la focalización en las necesidades de los beneficiarios y la capacidad de reflejar los intereses de los asociados.
15. En la evaluación se determinó que el sistema normativo del PMA en materia de transferencia de EyC se elaboró antes y es más integral que los de los programas de las organizaciones comparables; el sistema ha apoyado el uso de dichas transferencias por el PMA. El PMA es la única organización estudiada que cuenta con una política oficial en esta materia.
16. El nivel de pertinencia inicial de la política fue alto y sirvió de base para autorizar esas transferencias en el marco del mandato del PMA. Sin embargo, la política misma no establece objetivos, prioridades y acciones concretas alineadas con una teoría del cambio y se asemeja más a un documento de trabajo normativo. Mientras que en el PMA no se definen normas y prácticas aplicables a esta política, el examen de otras políticas institucionales indica que muchas de ellas contienen claros marcos de resultados en los que se determinan los efectos previstos para los beneficiarios. Las directivas, orientaciones y herramientas posteriores siguen siendo pertinentes, pero es preciso difundirlas de manera sistemática y actualizarlas continuamente.
17. En la política se indican las ventajas que podrían derivarse de una respuesta más flexible y apropiada a las necesidades de los beneficiarios, con inclusión de consideraciones específicas en materia de género y de protección, pero la descripción de los efectos se presta a equívocos. Se determinó que las directivas, orientaciones y herramientas posteriores no garantizaban que el diseño de los proyectos permitiese lograr los beneficios previstos. Los proyectos de actualización del manual de 2009 sobre transferencias de EyC contienen información mucho más detallada para diseñar esas intervenciones de una manera que responda a las necesidades en materia de género y de protección, pero el proceso de actualización aún no ha concluido.
18. La actual pertinencia del marco de política se refleja en el incremento del uso de las transferencias de EyC en los proyectos del PMA. Aun cuando la respuesta regional a la crisis de Siria representa una parte considerable del crecimiento reciente del uso de estas transferencias —el 61 % del gasto total en transferencias de EyC en 2013—, incluso sin contar esas operaciones el crecimiento general es considerable: el 1.819 % entre 2009 y 2013, según se indica en la Figura 4.

**Figura 4: Crecimiento del uso de transferencias de EyC en los proyectos
(millones de dólares)**



Fuente: WINGS.

19. El PMA no cuenta con un sistema que garantice la difusión efectiva de las políticas y la coherencia entre ellas. En el caso de la política y las orientaciones en materia de transferencia de EyC, la difusión fue fragmentada, incoherente y subóptima. Las constataciones de la encuesta, los estudios de casos y las entrevistas confirmaron que la dispersión de los esfuerzos limitó el uso de orientaciones y herramientas clave para la aplicación de la política, salvo el manual de 2009 sobre dichas transferencias y una directiva conjunta sobre las operaciones y los procedimientos financieros para la utilización de las mismas a partir de 2013 (Cuadro 1).

CUADRO 1: OFICINAS EN LOS PAÍSES QUE INFORMARON SOBRE EL USO REGULAR DE LAS ORIENTACIONES Y HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON LAS TRANSFERENCIAS DE EYC (porcentaje)	
2009 – Procedimientos contables	43
2009 – Manual sobre transferencias de EyC	73
2011 – Directiva del OM sobre programación de las transferencias de EyC	61
2012 – Iniciativa “Ayuda monetaria para el cambio”: modelos de distribución	61
2012 – El valor omega como herramienta para analizar la eficacia en función de los costos	31
2013 – Conjunto de herramientas de logística para las transferencias de EyC	27
2013 – Directiva conjunta sobre las operaciones y los procedimientos financieros para la utilización de las transferencias de EyC	76
Ninguna de estas orientaciones y herramientas	4

Fuente: Encuesta de evaluación.

20. En la política solo se contemplaron en parte los cambios considerables que el uso de estas transferencias acarrearía en la naturaleza de las asociaciones del PMA. Los proveedores de servicios financieros y los minoristas desempeñan una función clave en la ejecución de estas transferencias y la función de los asociados cooperantes está pasando de la prestación de asistencia a una participación más limitada en las actividades de registro y seguimiento. Hasta el momento, en las orientaciones y herramientas sobre estas transferencias no se han tenido plenamente en cuenta las repercusiones de estos nuevos acuerdos de asociación.

Resultados de la política

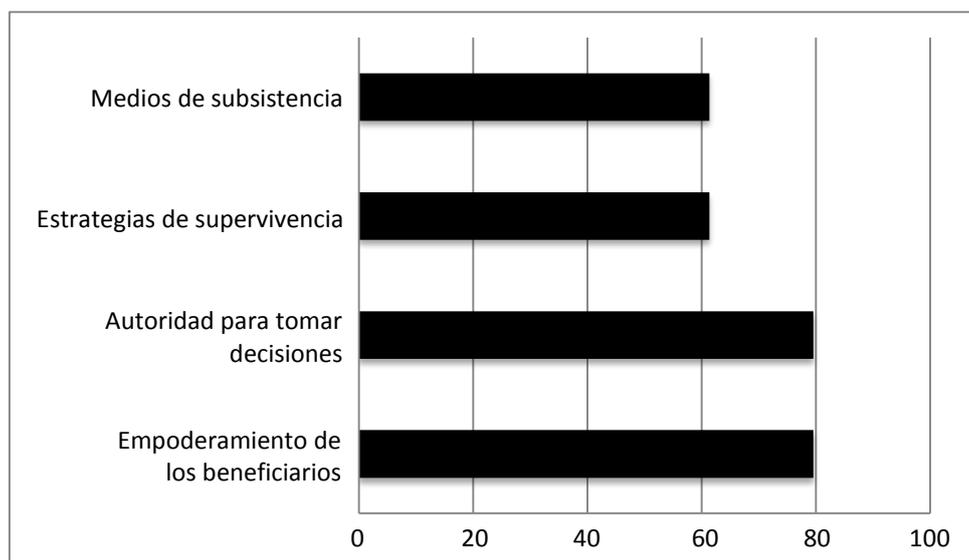
21. Se llevó a cabo una valoración de los resultados de la política para determinar el grado de eficacia y eficiencia en su consecución.

⇒ *Eficacia*

22. Para valorar la eficacia de las actividades del PMA en el logro de los resultados operacionales e institucionales previstos en la política, se tuvo en cuenta lo siguiente: i) la alineación con las prioridades nacionales; ii) el seguimiento y la medición de los resultados; iii) el grado de consecución de los efectos previstos; iv) las implicaciones para los beneficiarios; v) la adecuación del desarrollo de la capacidad institucional, y vi) la adecuación de las asociaciones.
23. *Alineación con las prioridades nacionales.* El PMA fomenta la participación de los gobiernos en sus proyectos de transferencias de EyC y su labor se alinea de una manera amplia, aunque pasiva, con los sistemas nacionales de protección social. Los estudios de casos indicaron que en general el PMA tiene presentes esos sistemas pero solo en raras ocasiones ha adoptado medidas para garantizar la complementariedad o la integración debido a las diferencias en los objetivos, la orientación de la ayuda y el valor y la duración de las transferencias. Hay pocas pruebas de que haya habido traspaso de responsabilidades o desarrollo sostenible de las capacidades, debido a la perspectiva de breve duración con que se diseñan los proyectos del PMA.
24. *Seguimiento y medición de los resultados.* Las oficinas en los países llevan a cabo un seguimiento de los efectos institucionales y presentan informes al respecto, pero los datos no están desglosados por modalidad de transferencia o por actividad. Puesto que en muchos proyectos del PMA se combinan diversas actividades y/o modalidades, resulta imposible separar los resultados de las transferencias de EyC de los generados por transferencias de alimentos en especie o por otras actividades. Se reúnen datos considerables sobre los proyectos de transferencias de EyC, pero esa información carece de coherencia y no se utiliza o analiza de manera sistemática.
25. Las repercusiones de esas transferencias en los aspectos de género y de protección no se miden regularmente y los sistemas establecidos no permiten demostrar las repercusiones positivas. Las entrevistas y las observaciones han revelado que en el caso de la protección esas repercusiones guardan más relación con el diseño de los proyectos y el contexto que con la modalidad de transferencia aplicada. En cuanto a los aspectos de género, las repercusiones solo son objeto de un seguimiento muy básico —por ejemplo, si las mujeres reciben o usan transferencias— y no se ha determinado la existencia de mecanismos sólidos para llevar a cabo un seguimiento de las cargas que soportan las mujeres, la violencia de que son objeto y su condición social.

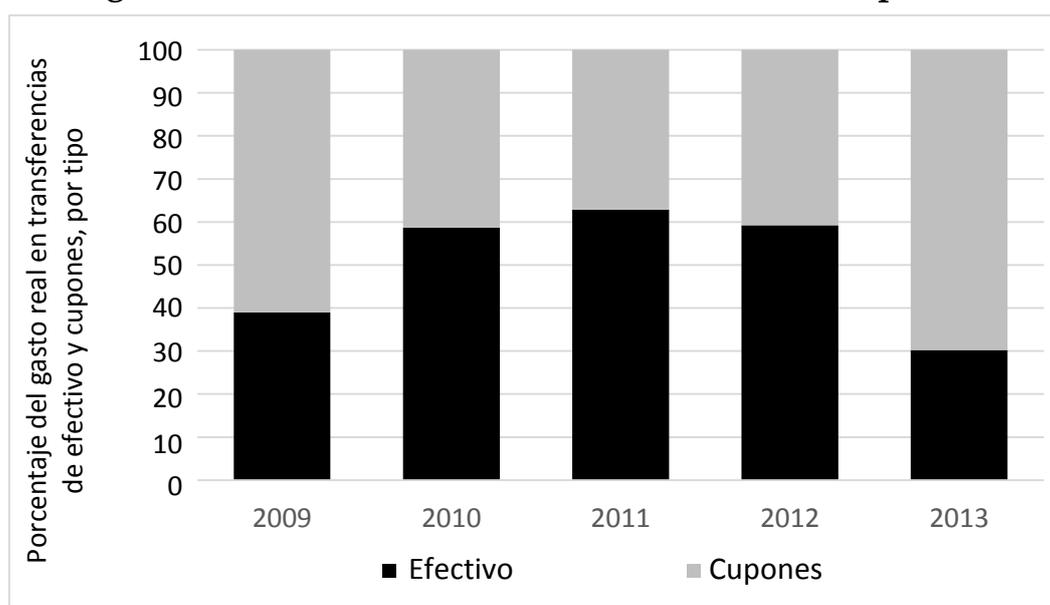
26. *Consecución de los efectos previstos.* En gran medida, los proyectos de transferencia de EyC generan los efectos previstos en el Marco de resultados estratégicos, pero los efectos establecidos en la política no son objeto de seguimiento porque no están vinculados con el sistema de seguimiento institucional. De hecho, es posible que los efectos previstos en la política sean poco realistas porque se ven limitados por problemas de diseño de los proyectos, tales como el valor limitado de las transacciones, la breve duración de los proyectos y la falta de vinculaciones con la prestación de asistencia complementaria. Además, el grado de condicionalidad que aplica el PMA, relacionado con su concentración en la asistencia alimentaria, puede limitar los progresos relativos a los medios de subsistencia, la capacidad de elección y el empoderamiento de los beneficiarios. En la Figura 5 se indican las respuestas de las oficinas en los países con respecto a la consecución de los efectos previstos en la política; sin embargo, puesto que el seguimiento se centra en la seguridad alimentaria, faltan datos acerca del grado de consecución de los efectos más amplios previstos en la política.

Figura 5: Consecución notificada de los efectos previstos en la política (porcentaje)



Fuente: Encuesta de evaluación.

27. *Implicaciones para los beneficiarios.* Se determinó que los efectos de la política en materia de transferencia de EyC relacionados con el estado nutricional y los aspectos de género dependían más de algunos elementos del diseño de los programas, tales como la diversidad y el valor nutricional de la canasta de alimentos y el seguimiento de la situación de las mujeres en los hogares, que del uso de dichas transferencias en lugar de las distribuciones de alimentos en especie. En el caso de otros efectos de la política, se determinó que dependían más del modelo de distribución seleccionado y del grado de condicionalidad conexas. El empoderamiento de las personas que sufren inseguridad alimentaria para que puedan decidirse por una u otra opción y establecer prioridades en sus necesidades es menos probable si las transferencias son condicionadas que si se les entrega efectivo sin condiciones; de hecho, en una serie reciente de evaluaciones del impacto realizadas por el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) se determinó que los beneficiarios estaban más satisfechos con la entrega de efectivo. Sin embargo, muchos informantes clave señalaron que el personal directivo del PMA prefería recurrir a la transferencia condicional de cupones; en la Figura 6 se indica un descenso reciente del uso de efectivo en comparación con los cupones.

Figura 6: Uso de las modalidades de transferencia, por año

Fuente: WINGS

28. *Desarrollo de las capacidades.* El PMA ha hecho importantes progresos en sus procesos internos, pero en el caso de la capacidad de los recursos humanos esa evolución ha sido más lenta, sobre todo con respecto a los conocimientos prácticos sobre análisis de mercado y económico, sistemas financieros y gestión de la información. Aún no se han establecido sistemas oficiales de capacitación y desarrollo de competencias, pero se está elaborando una plataforma institucional de capacitación sobre transferencias de EyC. En la evaluación se determinó que, a pesar de las deficiencias existentes en los conocimientos prácticos, no se habían adoptado medidas sistemáticas para contratar expertos externos en transferencias de EyC, si bien en algunas oficinas en los países se habían adoptado medidas pertinentes con carácter especial.
29. *Asociaciones con asociados cooperantes.* Estas asociaciones se habían adaptado con resultados en general satisfactorios, pero las asociaciones institucionales de nivel mundial no habían resultado eficaces y el PMA seguía teniendo dificultades en los acuerdos de ejecución con proveedores de servicios financieros y minoristas/tiendas. El personal del PMA se refirió en muchas ocasiones a la ineficacia de la asociación institucional de nivel mundial con MasterCard, debida a la falta de claridad acerca de la propuesta de valores, las funciones, las responsabilidades y los métodos de colaboración. Para tratar de resolver estos problemas, a mediados de 2014 se publicó un memorando de la Directora Ejecutiva en el que se describen normas de colaboración para esta asociación.

Eficiencia

30. En consonancia con la teoría del cambio y las directivas/orientaciones de política, en la evaluación se valoró la eficiencia en relación con: i) los procesos operativos; ii) la medición de la eficiencia; iii) los costos de transacción para los beneficiarios; iv) la flexibilidad de los proyectos, y v) la puntualidad.
31. *Procesos operativos.* Los procesos operativos y las orientaciones tuvieron efectos desiguales en la eficiencia, incluidos algunos estrangulamientos que provocaron retrasos considerables; sin embargo, con la práctica, las oficinas en los países mejoraron su eficiencia en el uso de las transferencias de EyC. El 68 % de las mismas informaron de que

los proyectos que abarcaban dichas transferencias se habían puesto en marcha después de lo previsto debido a una combinación de retrasos en los procesos y limitaciones de financiación.

32. Se determinó que la tramitación de los acuerdos con proveedores de servicios y con asociados provocaba retrasos considerables en los procesos operativos corrientes; se mencionaron retrasos de hasta seis meses en la concertación de contratos con proveedores de servicios financieros. Este problema se atribuyó a limitaciones en la capacidad de las dependencias de la Sede para examinar y aprobar dichos acuerdos, así como al diseño de los procesos y las orientaciones, que no se habían adaptado a la rápida evolución de la programación de las transferencias de EyC del PMA.
33. *Medición de la eficiencia.* No se han realizado mediciones sistemáticas de la eficiencia y la eficacia en función de los costos en relación con las transferencias de EyC, aun cuando las recientes evaluaciones del impacto realizadas por el IFPRI indican que dichas transferencias son más eficientes que las distribuciones de alimentos en especie. Esa falta de mediciones sistemáticas socava la credibilidad del proceso operativo de esas intervenciones en cuanto a la selección de la modalidad de transferencia y coloca al PMA en posición de desventaja a la hora de analizar las tendencias en el desempeño operacional y fundamentar la necesidad de recibir apoyo de los donantes.
34. Hasta 2014, en las mediciones *ex post* de la eficiencia en función de los costos (valor alfa)⁵, obligatorias en todos los proyectos del PMA, las modalidades de transferencia se consideraron indistintamente. En los nuevos procedimientos se distinguirá entre las transferencias de EyC y las transferencias en especie, pero no entre las de efectivo y las de cupones, a pesar de que sus estructuras de costos son de por sí diferentes.
35. En el PMA se ha puesto a punto una medición *ex ante* de la eficacia en función de los costos (valor omega)⁶ para valorar los costos comparativos de las distintas modalidades en relación con la puntuación atribuida al valor nutritivo. Sin embargo, el personal de las oficinas en los países criticó esta medición tanto por su complejidad como por su dependencia de una amplia variedad de supuestos. El 34 % de las oficinas en los países indicó que no existían datos de medición *ex ante* de la eficacia en función de los costos con respecto a las transferencias de EyC, mientras que el 40 % de ellas indicó en las respuestas a la encuesta que no existían datos de medición *ex post* de dicha eficacia o que solo se disponía de datos muy incompletos.
36. *Costos de transacción para los beneficiarios.* Si bien no se realizaron mediciones y análisis sistemáticos de los costos de transacción para los beneficiarios, las pruebas incidentales indican que las modalidades de transferencia de EyC no necesariamente reducen dichos costos. Esto se confirma en las evaluaciones del IFPRI. Los costos para los beneficiarios pueden ser mayores, en particular los de transporte, debido a la necesidad de desplazarse hasta donde se encuentran los puntos de registro, los minoristas o los proveedores de servicios financieros. El 37 % de las oficinas en los países abarcadas en la encuesta declaró que los datos sobre una posible reducción de los costos de transacción eran escasos o inexistentes.

⁵ El valor alfa mide la eficiencia en función de los costos comparando el precio de mercado local con el costo en especie de un producto determinado.

⁶ El valor omega mide la eficacia en función de los costos de diferentes canastas de alimentos entregadas con arreglo a distintas modalidades de transferencia, evaluando el costo total de aportar un determinado valor nutricional utilizando una modalidad o una combinación de modalidades y comparándola con otras opciones.

37. *Flexibilidad de los proyectos.* El 59 % de las oficinas en los países que respondieron a la encuesta declaró que gracias a la posibilidad de utilizar transferencias de EyC había mejorado la adecuación y flexibilidad de sus programas. En la política se prevé el paso de una modalidad a otra según cambien las circunstancias. Según los estudios de casos realizados en el marco de la evaluación, sin embargo, solo en un caso se cambió de modalidad durante el ciclo del proyecto, para adaptarse a la disponibilidad estacional de alimentos en los mercados. Las oficinas en los países señalaron que el cambio de modalidad cuando varían las circunstancias resulta difícil debido a limitaciones de financiación y planificación. El 21 % de las oficinas en los países declaró que en ningún caso habían vuelto a valorar la adecuación de la modalidad durante la ejecución de los proyectos.
38. *Puntualidad.* Las ventajas que reporta la puntualidad en las transferencias de EyC varían según el contexto y la eficiencia del proceso operativo. Además, en las entrevistas con informantes clave se puso de manifiesto que en muchas oficinas en los países no se sabe con certeza si para estas transferencias pueden utilizarse los mecanismos de prefinanciación, como sucede en el caso de la asistencia en especie, con lo cual se desaprovecha una posibilidad de reducir los retrasos. En la Sede y en un pequeño número de despachos regionales se han adoptado recientemente medidas encaminadas a agilizar las aprobaciones y los acuerdos para casos de emergencia; es posible que estas medidas contribuyan a acelerar la ejecución de los proyectos.

Factores explicativos

39. Para valorar los factores que inciden en la aplicación y los resultados de la política se examinaron diversos factores internos y externos.

⇒ Factores internos

40. Si bien la capacidad institucional para utilizar las transferencias de EyC ha mejorado, la falta de autoridad del Servicio de Ayuda Monetaria para el Cambio (OSZIC) para adoptar decisiones que afectan a otras dependencias y la ausencia de una supervisión eficaz del proceso de cambio han impedido el logro de mejoras adicionales. El OSZIC ha obtenido resultados muy satisfactorios en la elaboración de orientaciones sobre el proceso operativo que comportan las transferencias de EyC, pero no ha podido resolver los estrangulamientos conexos.
41. La ausencia de una plataforma de desarrollo de competencias y la diversidad de los métodos de dotación de personal para las funciones de transferencias de EyC pueden dificultar el uso de estas transferencias en el futuro. Pese a la considerable y creciente experiencia que el PMA ha acumulado en relación con dichas transferencias, los actuales enfoques institucionales relativos al aprendizaje y la gestión de los conocimientos dan pie a la aplicación de métodos incompatibles.
42. Ha aumentado el apoyo del personal directivo al uso de transferencias de EyC y las metas informales fijadas para fomentar su utilización por el PMA han propiciado el cambio. Sin embargo, la experiencia pasada y la estructura del PMA siguen dificultando esa evolución, ya que los procesos operativos se diseñaron basándose en las estructuras departamentales y funcionales actuales, lo cual ha facilitado su aceptación pero también ha hecho que se percibiera cierta lentitud en algunas unidades para adaptarse a la demanda creciente; por ejemplo, la nueva función de la Dirección de Logística (OSL) relativa a la valoración y selección de minoristas, la función de la Dirección de Finanzas y Tesorería [RMF] en relación con la valoración del sector financiero y la selección de proveedores de

servicios, y el creciente número de contratos que debe examinar la Oficina de Servicios Jurídicos [LEG]).

⇒ *Factores externos*

43. El entorno externo propicio al uso de transferencias de EyC se ha reforzado y el PMA ha movilizado una cantidad creciente de recursos para financiar esas actividades. Sin embargo, la ejecución se ve dificultada por donantes que se oponen al uso de dichas transferencias, así como por limitaciones de financiación y por la inexistencia de mecanismos de prefinanciación para dichas actividades. El fortalecimiento del entorno propicio ha ido acompañado de una mayor competencia en esta esfera. Es posible que en el futuro el PMA se encuentre en desventaja si no consigue vigilar de cerca los costos y efectos de sus transferencias de EyC y demostrar que, comparativamente, son eficaces y eficientes en función de los costos.
44. La posición de los donantes ha desempeñado una función importante en la configuración del enfoque y la práctica del PMA con respecto a las transferencias de EyC. Las dificultades para obtener una financiación previsible a largo plazo afectan a los proyectos que utilizan esas transferencias, en particular cuando se trata de producir efectos de larga duración. Las posiciones y actitudes divergentes de los donantes clave con respecto a la condicionalidad en relación con el mandato del PMA de prestar asistencia alimentaria también obstaculizan la labor de las oficinas en los países. El PMA carece de datos sólidos sobre los efectos y las deficiencias observadas, por lo cual le resulta más difícil analizar estos problemas con los donantes.

CONCLUSIONES

45. En la política sobre las transferencias de EyC se señalaron importantes efectos positivos de la difusión de su uso en los programas del PMA y se procuró incrementar la flexibilidad para responder adecuadamente a las necesidades específicas de los distintos contextos. En esta evaluación se ha demostrado que gracias a la aplicación de dicha política se han hecho progresos hacia la consecución de ese objetivo general.
46. La política ha sido eficaz para autorizar el uso de las transferencias de EyC a fin de satisfacer mejor las necesidades específicas de los distintos contextos. Sin embargo, los sistemas para difundir y comunicar la política y las orientaciones no son suficientes para responder plenamente a las necesidades de gestión del cambio señaladas en la política. La necesidad primordial para el futuro consiste en centrar la atención más en la capacidad y las herramientas de aplicación que en los documentos de política.
47. La medición de las vinculaciones entre los insumos, las actividades, los productos y los efectos, junto con la demostración de la eficiencia en función de los costos de las distintas modalidades, son fundamentales para garantizar la competitividad del PMA. Sin embargo, las deficiencias actuales en los sistemas de seguimiento y financiero limitan la capacidad del PMA tanto para analizar la eficacia de las transferencias de EyC y su eficiencia en función de los costos como para presentar informes al respecto. Estas limitaciones también reducen la capacidad del PMA para medir la eficacia relativa de cada modalidad en contextos de desarrollo, socorro prolongado y emergencia.
48. Algunos efectos previstos de la política no son realistas, teniendo en cuenta el diseño y el grado de condicionalidad de los proyectos del PMA, ambos vinculados con su mandato de prestar asistencia alimentaria. La corta duración, el bajo valor de las transferencias y su mayor condicionalidad limitan la consecución de los efectos relacionados con la mejora de

los medios de subsistencia y de las estrategias de supervivencia, la ampliación de la autoridad para adoptar decisiones y de la capacidad para decidirse por una u otra opción, y el empoderamiento de los beneficiarios.

49. La consecución de los cambios previstos en la política se vio obstaculizada inicialmente por la ausencia de un plan de aplicación y de un liderazgo interfuncional, pero el establecimiento del OSZIC en 2010 mejoró la aplicación. Si bien la capacidad en materia de procesos institucionales ha mejorado considerablemente, sigue habiendo deficiencias en las capacidades relativas a los recursos humanos y a otras funciones específicas. Los asociados tradicionales del PMA se han adaptado para trabajar con transferencias de EyC, pero las nuevas asociaciones institucionales de nivel mundial aún no han resultado eficaces para apoyar la labor de las oficinas en los países relacionada con dichas transferencias. Los acuerdos de ejecución del PMA con proveedores de servicios financieros y minoristas/tiendas siguen planteando problemas, cuya solución requiere un mayor apoyo de la Sede basado en la extracción de enseñanzas de la experiencia en diversos países.
50. El uso de transferencias de EyC se ha fomentado mediante inversiones considerables en la elaboración de herramientas y orientaciones, el apoyo del personal directivo y diversas iniciativas de cambio institucional. Sin embargo, sigue habiendo deficiencias, entre ellas: la ausencia de una conducción de alto nivel y eficaz de la compleja iniciativa de gestión del cambio en relación con dichas transferencias, así como con otras iniciativas de cambio importantes y con la solución de problemas y la descongestión de los procesos operativos.
51. Las mejoras en la eficiencia previstas se lograron parcialmente, en aspectos tales como la eficiencia de los procesos, los costos de transacción para los beneficiarios, la flexibilidad de los proyectos y la puntualidad. El análisis se vio limitado por la falta de datos sistemáticos, pero la encuesta y las entrevistas con informantes clave mostraron que la falta de claridad sobre el uso de mecanismos de prefinanciación y la existencia de estrangulamientos en el proceso operativo provocan retrasos considerables. Las pruebas incidentales sugieren que los costos de transacción para los beneficiarios no necesariamente se han reducido. Sin duda, ha aumentado la flexibilidad en la selección de la modalidad, pero se determinó que solo en un proyecto había habido realmente un cambio de modalidad para adaptarse a la disponibilidad de alimentos en los mercados. Las mejoras en la puntualidad variaron según el contexto y el grado de eficiencia del proceso operativo, pero es posible que la ejecución se agilice en el futuro gracias a los esfuerzos encaminados a asegurar la disponibilidad inmediata de transferencias de EyC para casos de emergencia.
52. No se ha llevado a cabo una medición adecuada de la eficiencia y la eficacia en función de los costos en el uso de las transferencias de EyC. Es posible que en el futuro el PMA se encuentre en desventaja si no consigue vigilar de cerca los costos y efectos de dichas transferencias y demostrar que son efectivas y eficientes en función de los costos.
53. El entorno externo propicio al uso de transferencias de EyC ha mejorado, pero las posiciones divergentes de los donantes sobre el recurso a dichas transferencias y la condicionalidad plantean considerables problemas para el PMA. Los diferentes niveles de condicionalidad y sus implicaciones, junto con la falta de datos sobre los efectos desglosados por modalidad, inciden en la competitividad del PMA en un entorno externo caracterizado por la rápida innovación y el uso de transferencias no condicionadas.

RECOMENDACIONES

Núm.	Cuestión	Justificación	Recomendación	Medidas específicas y plazo de aplicación	Dependencia responsable propuesta
1	Política	En la evaluación se concluyó que una actualización de la política de 2008 en materia de transferencia de EyC por sí sola no satisfaría los intereses del PMA. Esa actualización entraña, entre otros, un riesgo de desviación de la atención, que ha de centrarse en el desarrollo de las capacidades y en la ejecución; las directivas y orientaciones pueden bastar para satisfacer las necesidades de ajuste. Los resultados de una actualización de la política son inciertos, si se tienen en cuenta las diferencias de opinión acerca de la condicionalidad y el mandato del PMA. Una nueva política que siguiera siendo ambigua no permitiría subsanar las debilidades de la política vigente.	No actualizar por el momento la política de 2008 en materia de transferencia de EyC.		Junta Ejecutiva y Oficina de la Directora Ejecutiva (OED)
2	Orientaciones y comunicación	El personal del PMA valora y utiliza las directivas, orientaciones y herramientas clave sobre las transferencias de EyC, pero señala que necesita actualizaciones más oportunas y herramientas más elaboradas que le ayuden a diseñar y ejecutar las intervenciones en esa esfera.	Seguir invirtiendo en la elaboración del marco normativo para las transferencias de EyC —directivas, orientaciones y herramientas—, haciendo especial hincapié en las orientaciones prácticas para su puesta en práctica a fin de definir con claridad los efectos previstos, los indicadores y los valores de referencia. Esta labor enmarca las transferencias de EyC en el proceso de transición a la asistencia alimentaria y se basa en un aprovechamiento continuo de las enseñanzas extraídas tanto dentro como fuera del PMA.	<p>Completar y publicar con urgencia la versión actualizada del manual de 2009 sobre las transferencias de EyC: aplicación inmediata.</p> <p>Definir con claridad el marco institucional de resultados y efectos previstos en la esfera de las transferencias de EyC: 1 año.</p> <p>Difundir sistemáticamente la política y las orientaciones en materia de transferencia de EyC: 3 a 4 meses.</p> <p>Difundir entre los asociados un resumen claro de la política/los procedimientos pertinentes: 6 a 8 meses.</p> <p>Añadir al manual y a la capacitación sobre las transferencias de EyC orientaciones sobre las negociaciones con los proveedores de servicios financieros y los minoristas: 6 a 8 meses.</p> <p>Conseguir un mayor intercambio y una participación más activa en la comunidad de práctica: 6 meses a 1 año.</p>	Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones (OSZ), Dirección de Adquisiciones (OSP) y RMF



Núm.	Cuestión	Justificación	Recomendación	Medidas específicas y plazo de aplicación	Dependencia responsable propuesta
3	Incorporación del uso de las transferencias de EyC en los procesos normativos y operativos del PMA	Las transferencias de EyC representan modalidades cada vez más viables en las operaciones del PMA: la selección de las actividades y las modalidades siempre requiere el mismo tipo y nivel de análisis, incluso en situaciones en que la asistencia alimentaria en especie ha sido la respuesta predeterminada.	Actualizar otras políticas sectoriales y temáticas para incorporar las enseñanzas extraídas en materia de transferencia de EyC, y reestructurar los procesos operativos para uniformar los requisitos relativos a todas las modalidades.	Integrar en otras políticas las enseñanzas extraídas sobre las transferencias de EyC: a medida que se revisen las políticas. Definir con claridad el significado del cambio a la “asistencia alimentaria” y difundir esa explicación entre el personal: 1 a 2 años. Reestructurar los procesos operativos para que las transferencias de EyC se consideren “modalidades de asistencia alimentaria”, sujetas al mismo rigor analítico que la asistencia alimentaria en especie: 6 meses a 1 año. Compilar las enseñanzas relativas al cambio de modalidad; ajustar los procesos y las orientaciones para apoyar esta opción: 1 a 2 años.	OED, OSZ y OSL
4	Liderazgo y gestión del cambio	La colaboración entre las direcciones y entre las dependencias requiere un liderazgo específico con responsabilidad y autoridad para dirigir los procesos de cambio, hacer un seguimiento de los progresos y resolver los estrangulamientos debidos a problemas relacionados con la capacidad, los recursos o la cultura institucional.	Definir claramente a los responsables de la gestión matricial y del cambio en relación con las transferencias de EyC, y darles los medios para planificar y seguir de cerca el desarrollo de las capacidades, resolver los estrangulamientos y establecer prioridades en los procesos de cambio.	Asignar responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para la dirección de los procesos de cambio y las estructuras de gestión matriciales en relación con las transferencias de EyC: aplicación inmediata. Garantizar la puntualidad y establecer las normas y los procesos para el seguimiento y la solución de los estrangulamientos: 3 a 6 meses. Mejorar la gestión de la coherencia de las políticas y el establecimiento de prioridades para el cambio: 6 meses a 1 año.	OED y OSZ
5	Desarrollo de las capacidades	Para impulsar el crecimiento y la calidad en el uso de las modalidades de transferencias de EyC por el PMA se necesitan inversiones específicas que garanticen la existencia de conocimientos teóricos/prácticos y recursos apropiados.	Invertir en el desarrollo de las capacidades estratégicas institucionales y del personal a fin de mantener e incrementar los progresos logrados en la capacidad para efectuar transferencias de EyC.	Elaborar y difundir un plan de acción para aplicar medidas clave encaminadas a desarrollar las capacidades en materia de transferencia de EyC que se necesitarán en 1 a 2 años: aplicación inmediata. Invertir en el desarrollo de las competencias de los recursos humanos y en su contratación para garantizar la disponibilidad de la experiencia y los conocimientos prácticos necesarios: aplicación inmediata y continua.	OSZ, Dirección de Recursos Humanos (HRM), Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración y OED

Núm.	Cuestión	Justificación	Recomendación	Medidas específicas y plazo de aplicación	Dependencia responsable propuesta
				<p>Asignar recursos presupuestarios adecuados y desarrollar la capacidad de las dependencias funcionales sobre la base de la descripción final de las funciones y los requisitos en materia de transferencia de EyC: 6 meses a 1 año.</p> <p>Ajustar las estructuras institucionales adaptándolas a la estrategia aplicada en la Sede y en las oficinas en los países para que respondan mejor a los enfoques de la asistencia alimentaria en el futuro: 1 a 2 años.</p> <p>Ajustar la financiación, los conocimientos prácticos y el enfoque para apoyar las actividades nacionales de desarrollo de las capacidades y de protección social, en caso de que el PMA lo considere viable: 2 a 3 años.</p>	
6	Mecanismos de financiación	A fin de reforzar sus capacidades de intervención en casos de emergencia, el PMA utiliza desde hace mucho tiempo mecanismos de prefinanciación de la asistencia alimentaria en especie. Puesto que las transferencias de EyC representan una modalidad cada vez más viable de respuesta en dichos casos, el establecimiento de mecanismos de prefinanciación similares para esas transferencias puede garantizar que el PMA siga satisfaciendo de manera oportuna y eficaz las necesidades de las poblaciones afectadas por emergencias.	Establecer un mecanismo de prefinanciación para las transferencias de EyC —o definir con claridad los requisitos que deben reunir los proyectos basados en dichas transferencias para acceder a los mecanismos existentes— a fin de permitir una respuesta rápida y suplir la insuficiencia de financiación para evitar la interrupción de asistencia fundamental.	<p>Elaborar una nota conceptual en la que se describa el alcance y los criterios de utilización de un mecanismo de prefinanciación de las transferencias de EyC: 6 meses a 1 año.</p> <p>Encontrar donantes dispuestos a contribuir a un fondo renovable para financiar intervenciones en casos de emergencia: 1 a 2 años.</p> <p>Elaborar y difundir procedimientos y orientaciones sobre el uso del fondo y la manera en que las oficinas en los países podrán acceder a él: 1 a 2 años.</p>	Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM)

Núm.	Cuestión	Justificación	Recomendación	Medidas específicas y plazo de aplicación	Dependencia responsable propuesta
7	Medición	<p>Para llevar a cabo un seguimiento sistemático de las realizaciones en materia de transferencia de EyC y aprender de la experiencia se necesita un marco de rendición de cuentas más sólido en todo el PMA, que pueda mejorarse en forma continua. Es posible que en el futuro el PMA se encuentre en desventaja si no consigue vigilar de cerca los costos y los efectos de las transferencias de EyC y demostrar su eficacia y eficiencia en función de los costos</p>	<p>Elaborar plataformas sólidas de SyE y de rendición de cuentas financiera para vigilar sistemáticamente los costos, insumos, productos y efectos específicos de las transferencias de EyC, así como sus implicaciones, en un marco que facilite la comparación entre las distintas modalidades en el curso del tiempo, entre los países y entre los diferentes tipos de proyectos/actividades.</p>	<p>Realizar las tareas necesarias de elaboración de indicadores, análisis, presentación de informes y evaluación: 1 año.</p> <p>Compilar información para aclarar y reforzar la posición del PMA con respecto a la condicionalidad en relación con el mandato de prestar asistencia alimentaria: comienzo inmediato y después aplicación continua.</p> <p>Establecer asociaciones en los países con instituciones académicas y de investigación para aumentar la capacidad tanto de SyE como de análisis de los mercados: 1 año y aplicación continua.</p> <p>Determinar medios para medir sistemáticamente los efectos comparativos de las diferentes modalidades en la dinámica de los aspectos relacionados con el género y con la protección: 1 año y aplicación continua.</p> <p>Llevar a cabo una medición sistemática de los costos de transacción y ajustar el diseño de los proyectos para compensarlos: 6 meses y aplicación continua.</p> <p>Realizar una vigilancia financiera estrecha por separado de las transferencias de efectivo y las de cupones y solicitar un análisis <i>ex post</i> de la eficacia y eficiencia en función de los costos: 6 meses a 1 año.</p>	<p>Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones (RMP) y OSZ</p>
8	Herramientas y enfoque	<p>A medida que aumenta el número de proyectos y de receptores de transferencias de EyC del PMA se necesitan herramientas y sistemas más avanzados para apoyar la ejecución eficaz y eficiente de dichos proyectos.</p>	<p>Perfeccionar las herramientas y los sistemas de apoyo fundamentales del PMA en materia de transferencia de EyC para facilitar aún más la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos.</p>	<p>Elaborar una estrategia y orientaciones y desarrollar la capacidad para concertar acuerdos con proveedores de servicios financieros y con tiendas: 6 meses a 1 año.</p> <p>Invertir en sistemas de gestión de conocimientos y datos, incluido el despliegue del Sistema institucional para operaciones de efectivo (SCOpe): comienzo inmediato y después aplicación continua.</p> <p>Completar la elaboración de los procedimientos operativos estándar para casos de emergencia y de los preacuerdos en países de alto riesgo: 1 a 2 años.</p>	<p>OSP, OSZ, Dirección de Tecnología de la Información (OST), Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias (OME), OSL y RMF</p>



Núm.	Cuestión	Justificación	Recomendación	Medidas específicas y plazo de aplicación	Dependencia responsable propuesta
9	Asociaciones	El PMA depende de su red de asociados para suministrar eficazmente asistencia alimentaria, pero necesita mejorar la colaboración con los asociados, tanto tradicionales como nuevos, y determinar los enfoques más complementarios para conseguir un impacto importante, entre otras formas desempeñando tal vez el mismo la función de proveedor de servicios a otros actores.	Reforzar los enfoques actuales en materia de asociación y establecer nuevas asociaciones para apoyar al PMA en la aplicación de su política de 2008 sobre transferencias de EyC.	<p>Reevaluar los criterios de selección de los asociados cooperantes para los proyectos de transferencias de EyC y promover la apertura a asociados no tradicionales: 1 año y aplicación continua.</p> <p>Determinar medios para mejorar la inclusión de asociados cooperantes y otros asociados en la etapa de diseño de los proyectos: 1 año y aplicación continua.</p> <p>Llevar a cabo un seguimiento estrecho de las nuevas experiencias del PMA en países en los que proporciona a otros actores una plataforma de transferencias de EyC, y elaborar una estrategia institucional y planes claros para orientar la definición de las funciones de los proveedores de servicios y los acuerdos con estos: 1 a 2 años.</p> <p>Examinar las propuestas de valores relativas para las asociaciones, tanto actuales como previstas, con el sector empresarial: 1 año.</p> <p>Trabajar con los asociados cooperantes a fin de mejorar el diseño de los proyectos para tener en cuenta los aspectos de género y de protección, con inclusión de mecanismos de seguimiento y ajuste: 6 meses y después aplicación continua.</p>	OSZ, Dirección de Asociaciones con el Sector Privado y Oficina de Asociaciones con las ONG (OSR)

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ECHO	Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil
EyC	efectivo y cupones
HRM	Dirección de Recursos Humanos
IFPRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
OED	Oficina de la Directora Ejecutiva
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OM	Departamento de Gestión de las Operaciones
OME	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
OSL	Dirección de Logística
OSP	Dirección de Adquisiciones
OSR	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado y Oficina de Asociaciones con las ONG
OST	Dirección de Tecnología de la Información
OSZ	Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones
OSZIC	Servicio de Ayuda Monetaria para el Cambio
RMF	Dirección de Finanzas y Tesorería
RMP	Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones
SCOpe	Sistema institucional para operaciones de efectivo
SyE	seguimiento y evaluación
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA