

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-C
12 enero 2015
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INICIATIVA PILOTO DEL PMA “COMPRAS PARA EL PROGRESO” (2008-2013)



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 los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

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

Oficial Superior de Evaluación: Sra. A.-C. Luzot Tel.: 066513-2509

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

La presente evaluación de la fase piloto de la iniciativa del PMA “Compras para el progreso” (2008-2013), realizada a petición de la Oficina de Evaluación, contribuye a la rendición de cuentas y el aprendizaje. Se trata de una evaluación estratégica final en la que se valoran los resultados conseguidos a fecha de diciembre de 2013 y la medida en la que los resultados y las enseñanzas extraídas pueden fundamentar la labor futura en el PMA.

En la evaluación se constató que la iniciativa era plenamente pertinente para el PMA y aportaba elementos valiosos al debate más general sobre el desarrollo, pero que en la fase de diseño no se había prestado suficiente atención a la diferenciación entre los distintos grupos beneficiarios de pequeños productores, los supuestos básicos que debían verificarse junto con los datos conexos que había que recopilar, y la comparabilidad de los países seleccionados para la fase piloto. Las dificultades encontradas se derivaron del hecho de que no se hubieran definido al principio las cuestiones que debían abordarse antes de que finalizara la fase piloto, en particular, la de determinar qué enfoques resultaban viables en los distintos contextos y qué modelos permitirían reproducirlos.

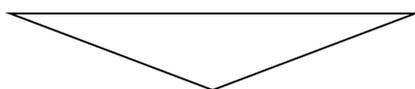
Ha habido mejoras mensurables en la capacidad de las organizaciones de agricultores apoyadas por la iniciativa “Compras para el progreso”. Sin embargo, las mejoras en cuanto al fomento de las capacidades han sido menores —y más lentas de conseguir— de lo previsto, debido a que la capacidad inicial de las organizaciones de agricultores era inferior a lo que se suponía. No se sabe con certeza si las organizaciones de agricultores seguirán haciendo lo posible por suministrar productos de calidad en caso de que la demanda del PMA sea irregular o de que ellos no reciban un apoyo continuo para el fomento de las capacidades.

La iniciativa “Compras para el progreso” ha aportado importantes beneficios al PMA en cuanto a las percepciones que los gobiernos anfitriones tienen de él como asociado para el desarrollo. La iniciativa ha fortalecido el compromiso institucional del PMA de apoyar a las organizaciones de agricultores y la producción en pequeña escala, dando lugar a que se compraran volúmenes importantes a esas organizaciones con arreglo a las modalidades prevista en el marco de la propia iniciativa. Se observó un aumento de las ventas realizadas por las organizaciones de agricultores en casi todos los países para los que se disponía de datos. En el caso de los pequeños agricultores, sin embargo, no había pruebas de que esas ventas hubieran producido un aumento de los ingresos atribuible a la iniciativa. Solo en un país se hallaron datos que indicaban un incremento de la producción atribuible a la iniciativa.

La iniciativa “Compras para el progreso” se benefició de un sólido respaldo del personal directivo superior del PMA, así como de la creación de sistemas y procesos transitorios para facilitar su ejecución. Una mayor atención en la fase de diseño a los elementos necesarios para extraer enseñanzas tal vez hubiera facilitado el paso de la fase de experimentación y aprendizaje a la etapa de desarrollo y obtención de resultados.

A raíz de la evaluación se recomienda lo siguiente: que el PMA concluya las actividades en curso de aprendizaje y de análisis de los datos existentes, así como las de valoración de los problemas pendientes de resolver; que las futuras actividades de programación se centren allí donde existan condiciones favorables o donde ampliar, reforzar o fomentar dichas actividades parezca razonablemente posible; que el PMA se concentre en los ámbitos en los que tiene una ventaja comparativa, integrando sistemáticamente el aspecto de la demanda (adquisiciones) en los programas vinculados a la iniciativa y haciendo menos hincapié en el desarrollo de las capacidades en materia de oferta en aquellos casos en que ya haya muchos actores; que el PMA contemple la posibilidad de adaptar sus sistemas organizacionales para apoyar la incorporación sistemática de actividades de este tipo, en caso de que esta opción resulte viable, y que formule unas directrices para futuros programas piloto del PMA.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación estratégica de la fase piloto de la iniciativa del PMA “Compras para el progreso” (2008-2013)” (WFP/EB.1/2015/5-C) y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.1/2015/5-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante el debate.

* 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

Características de la evaluación

1. La evaluación recapitulativa final de la fase piloto de la iniciativa del PMA “Compras para el progreso” (P4P) (2008-2013) tiene por objeto evaluar la calidad de la iniciativa, los resultados logrados a fecha de diciembre de 2013 y la medida en que esos resultados pueden servir como base para la ejecución del Plan Estratégico de PMA.
2. Las preguntas a las que se desea contestar mediante la evaluación se articulan en torno a los criterios definidos por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE):
 - *Pertinencia.* ¿En qué medida la iniciativa P4P responde a las necesidades de las partes interesadas y se adapta a los contextos en los que se ha aplicado? ¿En qué medida su diseño le ha permitido alcanzar sus objetivos?
 - *Eficacia.* ¿Ha alcanzado la iniciativa P4P sus objetivos?
 - *Eficiencia.* ¿Ha hecho la iniciativa P4P un uso óptimo de los recursos proporcionados? ¿Se podrían haber conseguido resultados idénticos, o incluso superiores, empleando el dinero de otra forma? ¿Son eficaces en función de los costos las modalidades de adquisición y las mejores prácticas desarrolladas?
 - *Impacto.* ¿La iniciativa P4P ha facilitado el aumento de la producción agrícola y una integración sostenida en los mercados de los pequeños productores o agricultores de pequeños ingresos participantes, mejorando así sus ingresos y medios de subsistencia?
 - *Sostenibilidad.* ¿La iniciativa P4P ha permitido desarrollar mejores prácticas sostenibles? ¿Podrán sostenerse los resultados conseguidos en la fase piloto de la iniciativa?
3. La evaluación se realizó entre noviembre de 2013 y noviembre de 2014. El método consistía en una fase inicial seguida por un examen de datos y documentos, visitas a seis de los 20 países piloto, encuestas y entrevistas. Los datos se triangularon, analizaron y validaron en reuniones recapitulativas organizadas a nivel nacional y mundial y en un taller consultivo de dos días. Para la evaluación también se emplearon datos recopilados por el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) establecido en el marco de la iniciativa P4P (informes de referencia y seguimiento, evaluaciones del impacto, datos sobre adquisiciones y registros de las organizaciones de agricultores) para evaluar los cambios producidos en el período abarcado por la iniciativa, junto con más datos cualitativos reunidos durante visitas a los países.
4. La evaluación se vio limitada por el hecho de que los productos de SyE no cubrieran de manera uniforme los 20 países y de que los informes financieros y los sistemas de SyE no se hubieran diseñado para analizar las cuestiones de la eficiencia en función de los costos y la viabilidad. A causa de estas limitaciones, algunas cuestiones no pudieron ser tratadas por la evaluación.

Contexto

5. La función que desempeñan las actividades agrícolas en pequeña escala sostenibles como factor para conseguir metas socioeconómicas más amplias es un tema fundamental en la agenda de desarrollo. Muchos organismos que trabajan en este ámbito —entre ellos el

PMA—, a la par que donantes y gobiernos, se están centrando explícitamente en conectar a los pequeños agricultores con los mercados.

6. El Plan Estratégico del PMA para 2008-2013 creó un contexto favorable para la iniciativa P4P al favorecer la transición del Programa de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. En el Plan Estratégico para 2014-2017 se mantuvo y desarrolló esta reorientación centrando la atención en los efectos más generales de desarrollo de las operaciones del PMA, haciendo referencia explícita al aprovechamiento del poder adquisitivo del PMA para conectar a los pequeños agricultores con los mercados (Objetivo Estratégico 3, Meta 2¹).

Elementos fundamentales de la fase piloto de la iniciativa P4P

7. La fase piloto de la iniciativa P4P representa el fondo fiduciario más cuantioso y la iniciativa de mayor envergadura entre los gestionados por el PMA hasta la fecha, con contribuciones por un valor total de 166 millones de dólares EE.UU. entre 2008 y 2013, esta cantidad se repartió entre los 20 países piloto y la dependencia de coordinación establecida en la Sede, tal como se refleja en el Cuadro 1. Recientemente ha habido una prórroga de un año de la fase piloto.

¹ Objetivo Estratégico 3, Meta 2: Aprovechar el poder adquisitivo para conectar a los pequeños agricultores con los mercados, reducir las pérdidas posteriores a la cosecha, respaldar el empoderamiento económico de las mujeres y los hombres y transformar la asistencia alimentaria en una inversión productiva en las comunidades locales.

CUADRO 1: CUADRO SINÓPTICO DE LA INICIATIVA P4P

Países piloto	20: Afganistán, Burkina Faso, El Salvador, Etiopía, Ghana, Guatemala, Honduras, Kenya, Liberia, Malawi, Malí, Mozambique, Nicaragua, República Democrática del Congo, República Unida de Tanzania, Rwanda, Sierra Leona, Sudán del Sur, Uganda y Zambia.
Número de donantes - los principales son la Fundación Bill y Melinda Gates (BMGF), la Fundación Howard G. Buffett (HGBF) y el Canadá	15: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Arabia Saudita, Bélgica, BMGF, Brasil, Canadá, <i>Comitato Italiano</i> , Francia, HGBF, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Unión Europea, United Parcel Service Foundation, Zynga US.
Enfoques experimentados	1. Organizaciones de agricultores y asociaciones para el fomento de las capacidades 2. Apoyo a las plataformas de demanda recientemente estructuradas. 3. Compras efectuadas a proveedores emergentes mediante procedimientos de licitación modificados 4. Desarrollo de la capacidad local de elaboración de alimentos
Modalidades de adquisición	3: Procedimiento de licitación directo o simplificado* y contratos de entrega a plazo.
Hipótesis verificadas	Aumento de los ingresos = mayor productividad + capacidad de agrupación y garantía de la calidad + desarrollo de los mercados + entorno propicio
Objetivos	1. Determinar e intercambiar las mejores prácticas con el fin de aumentar la participación lucrativa de los pequeños productores o los agricultores de bajos ingresos en los mercados. 2. Aumentar la capacidad de los pequeños agricultores de producir para los mercados y participar en ellos con el fin de aumentar su nivel de ingresos. 3. Determinar y poner en práctica las mejores prácticas para incrementar las ventas. 4. Transformar los programas de compra de alimentos del PMA de modo que apoyen mejor la producción en pequeña escala sostenible y aborden las causas profundas del hambre.
Contribuciones confirmadas a fondos fiduciarios **	166.131.514 dólares
Gasto financiados con cargo a subvenciones**	110.243.771 dólares

* El procedimiento de licitación simplificado conserva todas las características de transparencia y eficiencia en función de los costos del proceso de licitación competitiva, aunque simplificando ciertos aspectos para los proveedores de menor tamaño.

** Fuente: datos a 31 de diciembre de 2013 proporcionados por el equipo financiero de P4P.

8. Debido a que la evaluación se refería a la fase piloto de la iniciativa, fue necesario hacer una distinción entre dos teorías del cambio: la relacionada con la propia fase piloto y la relativa a la fase de desarrollo. La primera guardaba relación con el modo en que se preveía que la iniciativa alcanzara los objetivos fijados y con el uso de los productos en materia de aprendizaje y determinación de las mejores prácticas. La segunda teoría del cambio (hipótesis verificadas — véase el Cuadro 1) se refería al modo en que se esperaba que algunas actividades específicas generaran un impacto en el desarrollo. La evaluación de mitad de período realizada en 2011 permitió proceder a un examen crítico de la lógica de intervención y definir algunos supuestos básicos subyacentes de la iniciativa que en ese momento todavía no se habían sistematizado ni experimentado por completo. Esos supuestos y la lógica de intervención se han estudiado y verificado en mayor medida en la presente evaluación.

CONSTATAIONES

9. En el informe de evaluación completo y los anexos se documentan con mayor profundidad las constataciones, conclusiones y recomendaciones. Se ha de tener en cuenta que en varios lugares hay notas a pie de página que facilitan datos actualizados referidos al mismo período de evaluación que el texto principal. Dichos datos se obtuvieron solamente hacia el final del proceso de evaluación y, aunque el equipo de evaluación no pudo analizarlos, convino en hacer referencia a los mismos.

Pertinencia

10. La iniciativa P4P ha sido sumamente pertinente para la agenda internacional más amplia sobre estrategias de seguridad alimentaria y reducción de la pobreza basada en el fomento de la agricultura, y las actividades de P4P han estado en consonancia con los objetivos de las políticas nacionales de desarrollo de la agricultura en pequeña escala de los países piloto. La iniciativa es igualmente acorde con el mandato del PMA, con el enfoque del Plan Estratégico de aprovechar la capacidad adquisitiva para conectar a los pequeños agricultores con los mercados, y con las políticas pertinentes; también está plenamente en consonancia con los temas estratégicos y los ámbitos complementarios de conocimientos especializados de los otros organismos con sede en Roma. En la práctica, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha demostrado ser un asociado más adecuado que el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), pero en algunos casos la falta de precisión en la definición de sus respectivas funciones ha causado fricciones.
11. A escala nacional, la fase de diseño estuvo respaldada por un análisis contextual, pero la calidad del diseño fue heterogénea. No se prestó suficiente atención a las consecuencias de la diferenciación entre pequeños agricultores en cuanto a su participación en los mercados, ni a las características y resultados de los sistemas comerciales del sector privado a nivel nacional. Debido al proceso descentralizado de diseño y ejecución, hubo variaciones en la puesta en funcionamiento de la iniciativa P4P, lo que perjudicó gravemente el carácter experimental de la fase piloto. Las cuestiones de género no se tuvieron en la debida cuenta al principio, pero se registraron progresos al respecto durante la ejecución.
12. En la fase de diseño de la iniciativa, no se previó ningún método sistemático para enunciar los supuestos y verificar su validez. El equipo de evaluación determinó siete supuestos especialmente importantes y examinó su validez en 13 países, de los cuales visitó seis. Los verificados con mayor frecuencia estaban relacionados con la participación efectiva de las mujeres y la disponibilidad de asociados efectivos. En varios países algunos de los supuestos básicos resultaron problemáticos. En concreto, se había considerado posible identificar organizaciones de agricultores con suficientes capacidades o desarrollar capacidades dentro del plazo previsto en el programa piloto; obtener suministros en cantidades suficientes y a precios asequibles, o asegurar por conducto del PMA una demanda previsible suficiente. El diseño general de la iniciativa se vio perjudicado por el rápido aumento del número de países, que pasó de 10 (cifra propuesta inicialmente) a 20 en menos de un año; por la incompleta formulación de la teoría del cambio al inicio de la fase piloto, y por la falta de un procedimiento sistemático de determinación y verificación de los supuestos básicos.

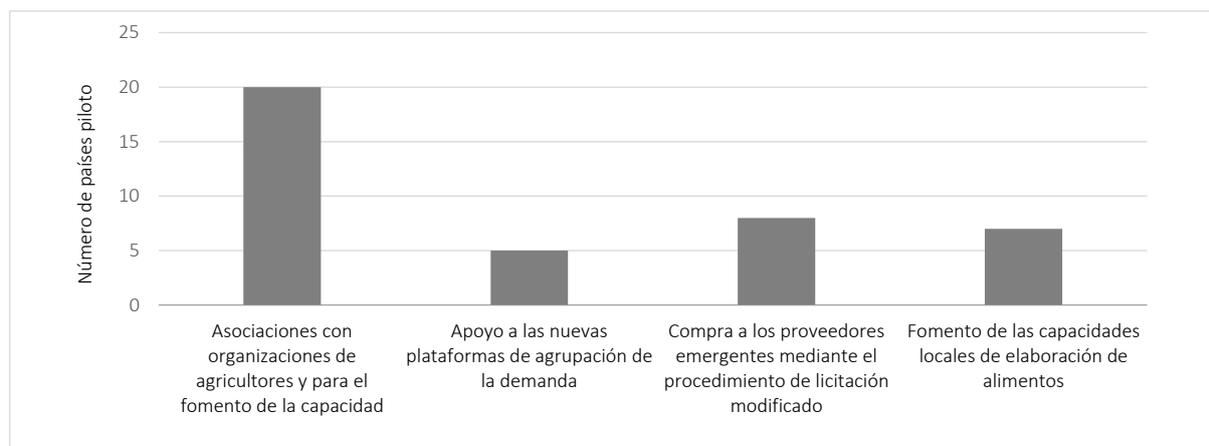
Eficacia

13. Durante la fase piloto de la iniciativa se aplicaron distintos procesos de aprendizaje a escala nacional y mundial. A partir de la evaluación de mitad de período se hizo más hincapié en asegurar un buen equilibrio entre aprendizaje y acción. Para prestar una mayor atención al aprendizaje, en 2012 se adoptó una ambiciosa Agenda de alcance mundial articulada en torno a 17 temas, que se llevó a término durante 2014, año de transición añadido a la fase piloto al comienzo de la evaluación. En esta fase se utilizó una estrategia de comunicación eficaz que permitió difundir enseñanzas a través de diversos medios de comunicación.
14. En las publicaciones relativas a la iniciativa P4P se presentan sobre todo las enseñanzas en materia de demanda relacionadas con el modo en que la demanda del PMA y la fijación de precios podrían modificarse para facilitar la compra a vendedores no tradicionales. Ha habido pocos avances en agrupar y divulgar modelos de mejores prácticas para incrementar las ventas y, hasta la fecha, las enseñanzas todavía no se han utilizado para elaborar un programa reproducible, ni se han formulado orientaciones para la incorporación sistemática de dichas enseñanzas.
15. El núcleo de las actividades realizadas en virtud de la iniciativa P4P lo constituye el fomento de las capacidades de los pequeños productores y las organizaciones de agricultores. Esto se hizo principalmente impartiendo capacitación y facilitando la adquisición de activos, como instalaciones de almacenamiento y equipamiento agrícola, pero también a través del propio proceso de adquisición. Se han fomentado las capacidades de algunas organizaciones de agricultores en lo que se refiere al incremento de la producción agrícola y la participación de los pequeños agricultores en los mercados para elevar su nivel de ingresos, pero no de forma tan rápida o amplia como se había previsto.
16. Una importante premisa para que la iniciativa diera lugar al fomento de las capacidades era que hubiese asociados para el desarrollo. Las asociaciones más eficaces fueron las que existían ya desde la fase de diseño, en la que tanto el PMA como los asociados aportaron recursos. Sin embargo, las asociaciones no siempre eran apropiadas o podían identificarse fácilmente, y hubo dificultades para coordinar las actividades de fomento de las capacidades realizadas por varios asociados.
17. En la fase piloto se adoptaron cuatro enfoques (véase la Figura 1). El más empleado fue la creación de organizaciones de agricultores y asociaciones para el fomento de las capacidades, pero la eficacia de la capacitación impartida por los asociados era variable y se consideró que los mejores resultados se habían obtenido con las organizaciones de agricultores de segundo y tercer nivel². Las compras efectuadas a proveedores emergentes por medio del procedimiento de licitación modificado fueron limitadas y no representaron sino el 6 % del volumen total contratado durante la fase piloto. Solo el 2 % del volumen total contratado guardaba relación con el desarrollo de las capacidades locales de elaboración de alimentos³. Se prestó apoyo a las nuevas plataformas de agrupación de la demanda recurriendo a bolsas de productos básicos y sistemas de recibos de almacén. Este enfoque tuvo cierto éxito en Malawi, pero fracasó en otros lugares.

² Las organizaciones de agricultores que más participan en la iniciativa P4P son las de primer nivel, cuyo tamaño va de 10 a varios cientos de pequeños agricultores. Las organizaciones de agricultores de segundo nivel son agrupaciones que a su vez representan a varias organizaciones de agricultores. Las organizaciones de agricultores de tercer nivel tienen como miembros a las organizaciones de agricultores de segundo nivel y son federaciones cuya representación es a menudo de alcance nacional.

³ “P4P Procurement Snapshot, September 2008–December 2013” (marzo de 2014).

Figura 1: Enfoques adoptados en los países donde la iniciativa P4P se llevó a cabo experimentalmente entre 2008 y 2013



18. La iniciativa P4P ha contribuido a modificar en profundidad el compromiso del PMA a escala institucional de apoyar el desarrollo de organizaciones de agricultores y pequeños agricultores. En el momento de la evaluación se entregaban al PMA a través de P4P 319.324 toneladas de alimentos, por un valor de 131,5 millones de dólares⁴. Las adquisiciones empleando enfoques de P4P en los 20 países piloto registraron tendencias positivas, y las adquisiciones locales y regionales experimentaron un crecimiento del 8 % en 2009 al 11 % en 2013⁵. Las compras del PMA a organizaciones de agricultores siguen estando limitadas por la poca capacidad de las primeras, por su escaso acceso a una financiación e instalaciones de almacenamiento adecuadas, así como por las ventas internas y los incumplimientos de pago, cuestiones que no pueden solucionarse únicamente por medio de ajustes internos del sistema de adquisiciones del PMA.

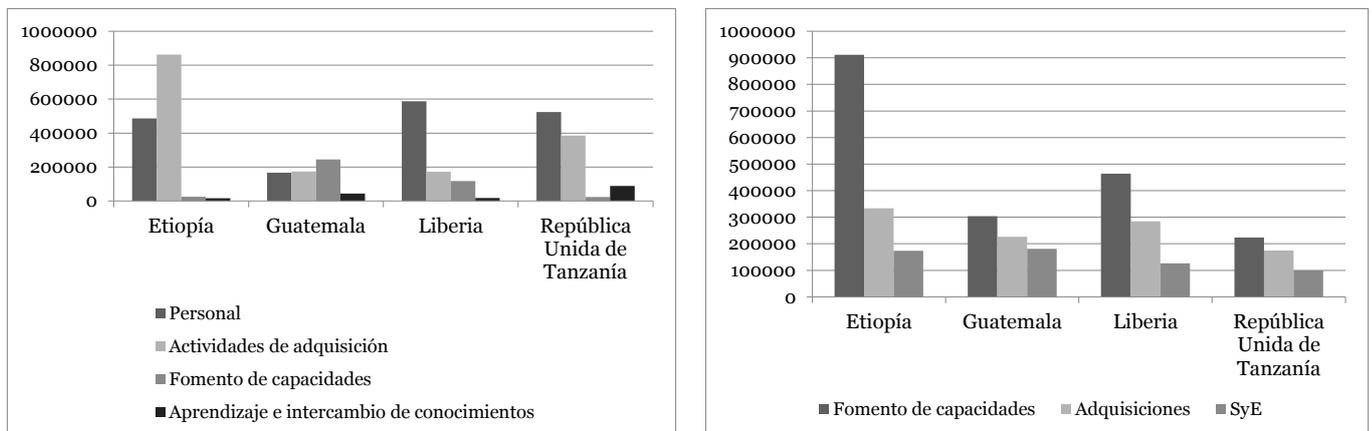
Eficiencia

19. El diseño de la iniciativa P4P no permitió determinar claramente los modelos que se estaban experimentando ni medir su eficiencia en función de los costos en el marco del SyE. Durante la fase de diseño no se señaló la necesidad de disponer de tales datos. El equipo de evaluación no pudo determinar la eficiencia en función de los costos, pero llevó a cabo un proceso de reasignación de gastos en cuatro países que aportó información útil sobre el gasto relativo en actividades de adquisición, fomento de las capacidades y SyE. Tal como se indica en la Figura 2, los montos reasignados se han reorientado en gran medida hacia el fomento de las capacidades, lo que refleja más adecuadamente las actividades realizadas en los países en el marco de la iniciativa P4P.

⁴ “P4P Procurement Snapshot, May 2014”. Hacia el final de la evaluación se facilitaron cifras actualizadas. Según esas cifras, de fecha de octubre de 2014 y correspondientes al mismo período, se entregaron 366.658 toneladas, por un valor de 148 millones de dólares.

⁵ “P4P Procurement Snapshot, September 2008–December 2013” (marzo 2014). Según las cifras actualizadas de mediados de 2014, correspondientes al mismo período, la proporción de las compras locales y regionales realizadas en el marco de la iniciativa se situaba en el 22 % a finales de 2013.

Figura 2: Comparación entre los gastos consignados y los gastos reasignados en 2013 (dólares)



Fuente: Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), iniciativa P4P y cálculos realizados en el marco de la evaluación.

20. Tal como se indica en el Cuadro 2, las pautas de los gastos efectuados en el marco de la iniciativa P4P durante el período de evaluación muestran que el costo medio por cada miembro de una organización de agricultores y el costo medio no alimentario por tonelada entregada son más elevados en los países que han salido de un conflicto.

CUADRO 2: GASTOS REALIZADOS EN EL MARCO DE LA INICIATIVA P4P, CANTIDADES ENTREGADAS, COSTO MEDIO POR PERSONA CAPACITADA Y TONELADA ENTREGADA, POR CATEGORÍA DE PAÍSES*			
	Países que han sufrido conflictos**	Países de bajos ingresos	Países de ingresos medios bajos
Gastos totales relacionados con la iniciativa en los países (dólares)	29 681 871	43 943 940	36 617 961
Cantidad entregada (toneladas)	14 089	212 118	93 117
Costo medio por miembro de organizaciones de agricultores (dólares)	1 254	29	793
Costo medio no alimentario por tonelada entregada (dólares)	2 107	207	393

* Los países que han salido de un conflicto son: el Afganistán, Liberia, la República Democrática del Congo, Sierra Leona y Sudán del Sur. Los países de bajos ingresos son: Burkina Faso, Etiopía, Kenya, Malawi, Malí, Mozambique, la República Unida de Tanzania, Rwanda y Uganda. Los países de ingresos medios bajos son: El Salvador, Ghana, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Zambia.

** Cabe señalar que en los países que salen de un conflicto se ha efectuado inversiones cuantiosas en bienes de equipo, como por ejemplo en el Afganistán.

Fuente: Datos financieros y sobre adquisiciones de P4P 2008-2013 (mayo de 2014)⁶ y cálculos de la evaluación.

⁶ Según las cifras actualizadas de mediados de 2014, correspondientes al mismo período, se han suscrito contratos por un valor superior a 177 millones de dólares correspondientes a 450.102 toneladas, de las que ya se ha entregado más del 81 %.

21. Por lo que se refiere a los aspectos positivos, se han cumplido los principales plazos inherentes a la realización de las actividades, la supervisión y la gestión de la fase piloto de la iniciativa han sido eficaces y se han llevado a cabo conforme a las funciones y responsabilidades definidas al principio, y el apoyo y la orientación proporcionados a las oficinas en los países por la dependencia de coordinación situada en la Sede han sido eficaces. Varios comités consultivos y de trabajo han desempeñado un papel decisivo en diversas etapas de la toma de decisiones y la ejecución de la iniciativa, lo que ha permitido al personal responsable tener acceso a competencias técnicas en ámbitos que no son fundamentales para el PMA. Aun así, fue posible solo parcialmente contratar a los recursos humanos necesarios para la iniciativa: se observaron grandes déficits en materia de desarrollo de mercados y temática de género.
22. El diseño inicial del SyE era muy ambicioso, habiéndose planeado una evaluación completa del impacto en cada país piloto. Las dificultades derivadas de la cantidad de datos que había que generar en contextos diversos hicieron que en la evaluación de mitad de período se recomendara reorientar las actividades en la materia. En 2011 se incorporó además apoyo externo para garantizar una mayor coherencia en las tareas de recopilación y análisis de datos. En general, los productos de las actividades de SyE obtenidos mediante encuestas no estuvieron disponibles hasta el final de la fase piloto y, por lo tanto, no sirvieron de base para tomar decisiones en consecuencia. Además, las bases de datos sobre los productos obtenidos eran parciales; por ejemplo, en un subconjunto de países no se empezaron a recoger datos relativos a las organizaciones de agricultores hasta mediado el programa.

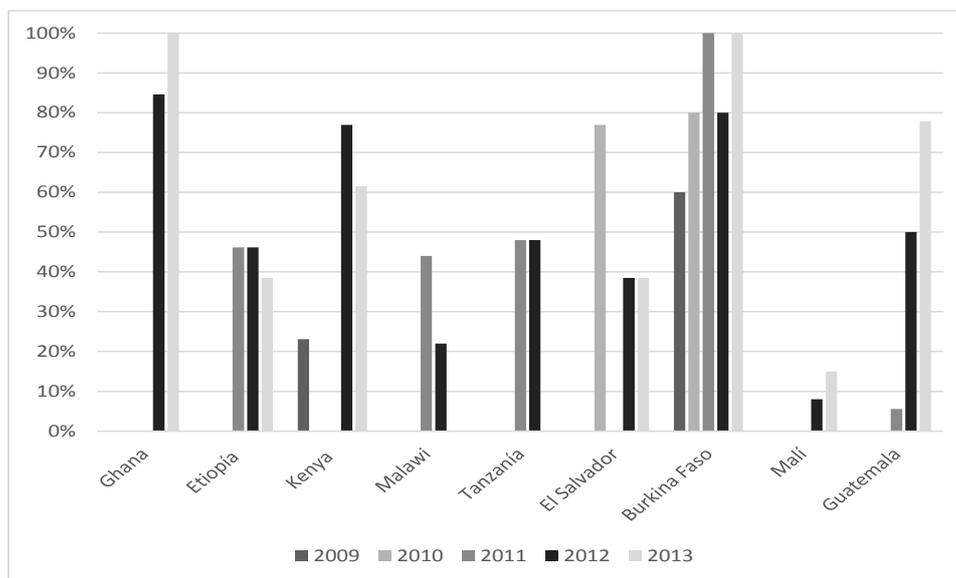
Impacto

23. Dado que se dispone de pocos elementos que atestigüen el nivel de desglose de los datos disponible en los informes de referencia, los informes de seguimiento y las evaluaciones del impacto, las constataciones formuladas no son suficientemente exhaustivas. Se disponía de evaluaciones del impacto en El Salvador, Etiopía y la República Unida de Tanzania; en estos casos ha sido posible atribuir a la iniciativa P4P efectos positivos observados a nivel de organizaciones de agricultores y pequeños productores.
24. Hay pruebas de que ha habido cierto fomento de las capacidades y mejora de los servicios ofrecidos por las organizaciones de agricultores. De estas organizaciones, algunas que antes no vendían en el marco de agrupaciones ahora se están agrupando y están vendiendo al PMA y a otros compradores. En los informes de seguimiento disponibles sobre 9 de los 20 países piloto, se constata que entre 2009 y 2013 el 78 % de estas organizaciones de agricultores incrementaron sus servicios de comercialización y vendieron más de 200.000 toneladas a compradores distintos del PMA⁷.
25. Se notificó un incremento de las ventas al PMA en casi todos los países para los que se disponía de datos (véase la Figura 3), aunque las ventas realizadas a través de organizaciones de agricultores se concentraron en una proporción relativamente pequeña de agricultores. Al mismo tiempo, durante la fase piloto, los incumplimientos de pago se redujeron del 59 % en

⁷ Estos datos corresponden a un valor nominal de al menos 50 millones de dólares. Véase “Summary P4P Procurement Report: September 2008–December 2013” (marzo de 2014). Téngase en cuenta que las organizaciones de agricultores vendían a otros compradores antes de la puesta en marcha de la iniciativa P4P, pero que no se dispone de datos sobre el alcance de dichas ventas.

2008 al 10 % en 2013 (situándose en una media del 20 % para todo el período abarcado)⁸. Aparte de los mercados estatales, hay escasas pruebas de la existencia de mercados dispuestos a comprar de forma sostenible a los pequeños agricultores o a pagar un precio extra por productos de calidad.

Figura 3: Ventas al PMA (como porcentaje de las organizaciones de agricultores incluidas en el estudio de referencia)



Fuente: Compilación de datos en materia de evaluación recogidos a partir de los informes de seguimiento de la iniciativa disponibles.

26. A nivel de los pequeños agricultores, se constató un aumento de la producción atribuible a la iniciativa en El Salvador, pero no en Etiopía ni en la República Unida de Tanzania (los tres países donde se realizaron evaluaciones del impacto). El hecho de haber excluido de las muestras utilizadas en los estudios a los agricultores con más de 2 hectáreas de tierra podría explicar en parte esta constatación⁹. De las tres evaluaciones del impacto disponibles no se desprende que se hubiera alcanzado el objetivo de aumentar los ingresos en 50 dólares. Aun en los casos de aumento de los ingresos de los hogares que eran miembros de las organizaciones de agricultores participantes en la iniciativa, ese aumento no fue mucho más elevado que el de los hogares del grupo de control.
27. En el marco de la iniciativa se desplegaron esfuerzos concertados por producir un impacto positivo en la situación de género. Aunque las visitas a países y las entrevistas apuntaban a un aumento de la confianza entre las mujeres miembros de organizaciones de agricultores, los datos del seguimiento basado en encuestas no se desglosaron por sexo, lo cual impidió extraer constataciones firmes sobre el impacto de la iniciativa en las mujeres.
28. Hay pruebas de cambios importantes en el modo en que los gobiernos anfitriones perciben el PMA como organización, lo que se tradujo en una mayor colaboración a nivel de políticas. También se han registrado cambios positivos internos en el PMA, entre ellos la adopción de

⁸ Calculados solo para los contratos cerrados. "Summary P4P Procurement Report: September 2008–December 2013" (marzo de 2014).

⁹ Hay indicios de que los excluidos de las evaluaciones del impacto son los que más podrían haberse beneficiado de la iniciativa.

formas más eficaces de abordar las cuestiones de género y la cooperación entre diferentes dependencias, como las de programas, logística y adquisiciones, en pos de objetivos comunes, favoreciendo así una mayor alineación y coherencia entre las actividades internas.

Sostenibilidad

29. El fomento de las capacidades de las organizaciones de agricultores exige grandes inversiones y un compromiso a largo plazo. En esta etapa, y en ausencia de los incentivos de mercado antes mencionados, no resulta claro qué organizaciones de agricultores seguirán haciendo lo posible por suministrar productos de primera calidad si no reciben apoyo continuo para fortalecer sus capacidades. Esto es particularmente cierto en el caso de las organizaciones de agricultores de primer nivel y con capacidades bajas y medias. En estos casos, resulta especialmente importante encontrar asociados idóneos del sector de la oferta. Hay posibilidades de colaborar con los organismos que tienen su sede en Roma, cuyos programas a más largo plazo pueden ofrecer un enfoque más sostenible para el fomento de las capacidades.
30. Fuera del PMA, los mercados de productos de primera calidad de las organizaciones de agricultores y pequeños productores son limitados, excepto cuando hay una política de adquisición pública institucional que potencia la posible sostenibilidad de esos mercados. Para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa P4P es por tanto imprescindible acrecentar la previsibilidad de la demanda del PMA.
31. Habría que demostrar que las compras a los pequeños productores y las organizaciones de agricultores pueden efectuarse a un costo asequible para confirmar la sostenibilidad para el PMA de los enfoques adoptados para la iniciativa P4P. Entretanto, los gobiernos asociados y los donantes respaldan firmemente la prosecución de iniciativas de este tipo y se ha avanzado en cuanto a la reducción de los incumplimientos de pago.

CONCLUSIONES

Evaluación global

32. La iniciativa P4P fue pertinente para las necesidades de los gobiernos nacionales y los asociados para el desarrollo y estuvo alineada con el mandato, el Plan Estratégico y las políticas del PMA. No se prestó suficiente atención a la diferenciación de los distintos grupos beneficiarios de pequeños agricultores. Los objetivos de la iniciativa resultaron perjudicados por la rápida ampliación de la iniciativa y por una articulación incompleta de la teoría del cambio, cuyos supuestos básicos no se definieron ni se verificaron de manera sistemática. Por lo que se refiere a la pertinencia del diseño para lograr un impacto en el desarrollo, algunos de los supuestos básicos resultaron problemáticos en varios países. Concretamente, fue difícil identificar organizaciones de agricultores con suficiente capacidad o cuya capacidad pudiera fomentarse rápidamente; lograr suministros de productos en cantidades suficientes y a precios asequibles y lograr que la demanda del PMA fuese previsible y suficiente.
33. Aún se deben identificar y establecer unos modelos y orientaciones claros sobre las mejores prácticas, tanto para que el PMA incorpore de forma sistemática los enfoques definidos en el marco de la iniciativa como para que otras partes interesadas los apliquen. Se necesitarán tiempo y recursos adicionales para completar este primer paso esencial hacia una integración sistemática.

34. Ha habido cierta mejora tangible de las capacidades de las organizaciones de agricultores apoyadas mediante acuerdos de asociación. Sin embargo, esa mejora ha sido más lenta y menos importante de lo previsto. Por el contrario, hay pocas pruebas para determinar el grado en que se han fomentado las capacidades de los pequeños agricultores, aunque según información no comprobada reunida en las visitas a los países, los agricultores que reciben apoyo de la iniciativa adoptan técnicas de producción y manipulación posteriores a la cosecha mejoradas.
35. Trabajar con bolsas de productos básicos ha producido buenos resultados en Malawi, pero no en otros lugares. La compra a proveedores emergentes se ha puesto a prueba solo en una escala muy limitada y sería útil proseguir la labor de experimentación. No hay datos probatorios suficientes para evaluar la eficacia del desarrollo de las capacidades locales de elaboración de alimentos.
36. Se han identificado algunas mejores prácticas para incrementar las ventas de los pequeños agricultores al PMA, pero los avances en la agrupación y difusión de modelos aplicables en esta esfera han sido lentos.
37. La iniciativa P4P ha contribuido a fortalecer el compromiso institucional del PMA a favor de las organizaciones de agricultores y de la producción en pequeña escala y ha llevado a aplicar métodos específicos para facilitar las compras a las organizaciones de agricultores. Sin embargo, sigue habiendo limitaciones importantes que no se han tenido en la debida cuenta.
38. Cuando se elaboró la iniciativa no se previó facilitar la evaluación del uso óptimo de los recursos, ya que en el diseño de la fase piloto no se incorporó una medición comparativa de los productos obtenidos —por ejemplo, el fomento de las capacidades— ni de los costos de obtención de dichos productos. Los informes financieros se centraban en satisfacer los requisitos de los donantes más bien que en verificar la viabilidad financiera y la eficiencia en función de los costos de los diferentes enfoques previstos. Debido a ello, no ha sido posible realizar una evaluación global de la eficiencia de la iniciativa en función de los costos, especialmente en lo relativo a los cuatro enfoques puestos a prueba, lo que constituye un elemento importante que considerar en lo referente a su integración sistemática.
39. Muchos aspectos de la gestión y la supervisión de la fase piloto de la iniciativa se han considerado satisfactorios. Las dificultades encontradas guardaban relación con la disponibilidad de competencias especializadas adecuadas y con la medida en que el SyE sirvió para sustentar las decisiones de la dirección.
40. Habida cuenta de los limitados datos probatorios, no fue posible formular conclusiones exhaustivas acerca del impacto de la iniciativa. En ninguno de los tres países para los que se realizaron evaluaciones del impacto se pudo comprobar que se hubiera cumplido el objetivo de aumentar los ingresos de los pequeños agricultores en 50 dólares. Sin embargo, sí hay pruebas de que estos registraron un incremento de la producción atribuible a la iniciativa en uno de los tres países estudiados, a saber, El Salvador. Algunos elementos confirman un aumento de las ventas de productos al PMA en casi todos los países para los que se disponía de datos.
41. La iniciativa P4P ha aportado grandes beneficios al PMA en cuanto asociado para el desarrollo de los gobiernos anfitriones, contribuyendo a una mayor colaboración a nivel de políticas. La fase piloto de la iniciativa ha tenido un impacto en el funcionamiento del PMA como organización y ha llevado a prestar más atención a la prestación de apoyo a los pequeños agricultores, por ejemplo incrementando o favoreciendo las adquisiciones efectuadas por los gobiernos a organizaciones de agricultores.

42. Es posible que se haya desarrollado un cierto nivel de capacidad sostenible en las organizaciones de agricultores, pero habrá que seguir prestando apoyo para que las que disponen de menos capacidades puedan seguir abasteciendo al PMA. Es difícil decir si las organizaciones de agricultores seguirán suministrando productos de alta calidad si no hay una demanda estable de parte del PMA y si no reciben apoyo continuo para el fomento de las capacidades. Si bien ha habido algunos resultados prometedores, se requiere una mayor labor analítica para demostrar que las compras realizadas en el marco de la iniciativa representan una opción viable con respecto a los parámetros de costos normales.

Conclusiones sobre los aspectos que se deben incorporar de forma sistemática, experimentar en mayor medida o abandonar

43. Algunos aspectos de la iniciativa P4P están listos para ser incorporados de forma sistemática —en particular los relacionados con el componente demanda/adquisiciones, ámbito en el que al PMA le resulta más fácil inducir cambios positivos—. Esto comporta varias adaptaciones de las modalidades de adquisición y la prestación de un apoyo centrado en la oferta por lo que se refiere a las compras efectuadas a organizaciones de agricultores.
44. El ámbito principal en el que habría que seguir experimentando se refiere a la cuestión de si con el fomento de las capacidades del sector de la oferta se puede lograr efectivamente que las organizaciones de agricultores suministren productos al PMA y otros interesados a más largo plazo a través de licitaciones competitivas. Toda fase adicional de experimentación que pueda llevarse a cabo dependerá de la conclusión de la fase de piloto en el año 2015, al igual que de otros análisis de costos/beneficios y de la elaboración de modelos y orientaciones prácticas para las actividades futuras del mismo tipo de las que se realizan en el marco de la iniciativa. Si se demuestra la viabilidad de estas actividades, se podrá justificar la inversión en su incorporación sistemática.

Conclusiones sobre la iniciativa P4P en cuanto proyecto piloto

45. La iniciativa se benefició de un fuerte apoyo del personal directivo superior del PMA, el cual dio su autorización al establecimiento de sistemas y procesos transitorios expresamente destinados a facilitar su puesta en práctica. Las dificultades encontradas se derivaron del hecho de que no se hubieran definido al principio las cuestiones que debían abordarse antes de que finalizara la fase piloto, en particular, la de determinar qué enfoques resultaban viables en los distintos contextos y qué modelos permitirían reproducirlos.
46. Las discrepancias entre los dos objetivos de la iniciativa —aprendizaje y obtención de resultados— también podrían haberse reducido si se hubieran tomado más en consideración en la fase de diseño las necesidades de recoger elementos probatorios. El marco de SyE dio lugar a la mayor recopilación de datos jamás efectuada por el PMA, pero su eficacia fue limitada debido a la incompleta articulación de la teoría del cambio en una etapa temprana. Además, en el diseño de la iniciativa no se previeron medidas para someter a seguimiento y medir la eficiencia en función de los costos. Estas limitaciones, unidas al rápido aumento del número de países participantes, con distintas modalidades de ejecución y una financiación procedente de una amplia gama de donantes, limitó la comparabilidad de los casos estudiados en la fase piloto.

Conclusiones relativas a las asociaciones

47. Las asociaciones han ido desde la colaboración estratégica de alto nivel con los organismos que tienen su sede en Roma y con otras entidades, así como con los donantes,

hasta diversos tipos de asociación basadas en especial en el fomento de las capacidades en materia de oferta. No hay datos que permitan comparar la eficacia relativa de cada uno de estos múltiples tipos de asociación. Por otro lado, no existe una definición única de “asociación”. Un enfoque más sistemático que diferenciara los tipos de asociación vinculados con la iniciativa habría constituido un punto de partida sólido para un análisis comparativo.

48. Hay posibilidades de que el PMA consiga la participación de la FAO en particular, pero también de otros donantes, en el diseño de actividades futuras de integración sistemática de las actividades P4P o de experimentación adicional. Merece la pena contemplar opciones de financiación y programación conjuntas. La fase piloto de la iniciativa P4P contribuyó notablemente a la evolución de las asociaciones establecidas por el PMA con los gobiernos anfitriones, lo que fortaleció la sostenibilidad de los logros, en particular en los casos en que los gobiernos intentaron comprar directamente a los pequeños productores y las organizaciones de agricultores para establecer reservas nacionales de alimentos y realizar otros programas públicos.

RECOMENDACIONES

Recomendación	Dependencia responsable propuesta
<p>Recomendación 1: El PMA debería llevar a término las actividades relativas a la Agenda de aprendizaje de alcance mundial, el análisis de los datos existentes y la evaluación, atendiendo las cuestiones pendientes.</p>	
<p>1.1 La futura programación debería sustentarse en modelos claros, prácticos y viables; las orientaciones y las notas prácticas sobre el modo de proceder deberían basarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) una mayor verificación de los supuestos y un mayor análisis de los costos y beneficios en determinados países en los que la iniciativa P4P siga recibiendo financiación y en los que se disponga de datos suficientes, y b) la síntesis y el análisis de los productos de la Agenda de aprendizaje de alcance mundial, seguidos de su comunicación y difusión en función de los diversos públicos dentro y fuera del PMA. 	<p>Comité directivo de la iniciativa (decisión acerca de las medidas que han de adoptarse a nivel institucional) — principios de 2015</p>
<p>Recomendación 2: Habría que centrar las futuras actividades de programación allí donde existan condiciones favorables o donde ampliar, reforzar o fomentar dichas actividades parezca razonablemente posible.</p>	
<p>2.1 Antes de la introducción de la iniciativa P4P se debería realizar una evaluación de la viabilidad en cada país con el fin de valorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la capacidad de las organizaciones de agricultores y los riesgos que lleva consigo el fomento de las capacidades: un elemento favorable es el predominio de organizaciones de agricultores de segundo o tercer nivel o de organizaciones de primer nivel de capacidad media o alta dedicadas a la producción y la potencial comercialización de cultivos alimentarios básicos; b) la capacidad del PMA de asegurar una demanda estable, a largo plazo y a precios asequibles; c) la viabilidad a largo plazo de un mercado de productos de calidad superior que pueda ser abastecido por estas organizaciones de agricultores; d) la existencia a medio o largo plazo de proyectos pertinentes realizados por asociados en materia de oferta, que fomenten las capacidades de las organizaciones de agricultores, y e) el contexto relativo a las políticas y el mercado: habría que evitar realizar experimentalmente actividades de este tipo en contextos en los que: se necesiten alimentos de emergencia; haya déficits de alimentos; se acabe de salir de un conflicto, a menos que el PMA decida soportar los costos más elevados que implica comprar a pequeños agricultores en esas zonas; la demanda nacional o regional de alimentos disminuya; no haya asociados idóneos; la política gubernamental no sea propicia en términos generales, o las organizaciones de agricultores sean principalmente de primer nivel y baja capacidad. <p>En colaboración con el gobierno correspondiente y los asociados, el PMA debería decidir entonces si poner en práctica la iniciativa y, en tal caso, las formas más apropiadas de hacerlo, para así garantizar en mayor medida que haya un impacto positivo en la productividad de los pequeños agricultores y en sus medios de subsistencia.</p>	<p>Oficinas en los países, con el apoyo de la Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones (OSZ) y los despachos regionales</p>

Recomendación	Dependencia responsable propuesta
2.2 Tras la evaluación de la viabilidad, se debería formular una teoría del cambio contextualizada, así como un marco lógico, vías de impacto y supuestos, que deberían luego comunicarse claramente a los asociados para generar una comprensión común de la vía de desarrollo subyacente y del impacto previsto.	Oficina en el país que ponga en marcha o incorpore de forma sistemática algunos componentes de la iniciativa
2.3 Las actividades de la iniciativa deberían integrarse con los planes nacionales más amplios y conectarse con otras iniciativas del PMA, como la de alimentación escolar basada en la producción local y las actividades basadas en la transferencia de efectivo y cupones.	Oficinas en los países y OSZ
Recomendación 3: El PMA debería concentrarse en los ámbitos en los que tiene una ventaja comparativa integrando sistemáticamente el aspecto de la demanda en los programas vinculados a la iniciativa y haciendo menos hincapié en el desarrollo de las capacidades en materia de oferta en aquellos casos en que ya haya muchos actores.	
3.1 El PMA debería seguir experimentando otros enfoques, en particular trabajando con pequeños y medianos proveedores. La política del PMA en materia de adquisiciones y el manual correspondiente se podrían actualizar a fin de garantizar orientaciones adecuadas a los países que adopten un sistema de adquisiciones similar al de la iniciativa P4P.	Dirección de Adquisiciones (OSP)
3.2 El PMA debería seguir colaborando estrechamente con sus asociados. Donde cuente con asociados del sector de la oferta idóneos y que dispongan de financiación, el PMA debería confiarles la responsabilidad de este componente y centrarse en los aspectos relativos a la demanda.	Oficinas en los países, despachos regionales y OSZ
3.3 En caso de que el PMA siga llevando a cabo por conducto de sus asociados actividades de fomento de las capacidades relacionadas con la oferta, debería establecer herramientas que permitan medir claramente los costos y los efectos de las actividades de fomento de las capacidades. Esto permitirá hacer una evaluación comparativa de los resultados por tipo de capacitación, equipamiento y apoyo infraestructural.	Oficinas en los países, despachos regionales y OSZ
Recomendación 4: El PMA debería estudiar el modo en que habría que adaptar los sistemas a escala mundial, regional y nacional para apoyar la incorporación sistemática de actividades similares a la iniciativa P4P, en caso de que esta opción sea viable.	
4.1 Habría que adaptar los sistemas de adquisición, financiación y recursos humanos del PMA con fines de incorporación sistemática, teniendo en cuenta las ventajas comparativas del PMA y sus asociados.	Departamento de Gestión de las Operaciones (OM), Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM) y Dirección de Recursos Humanos (HRM)
4.2 El PMA debería desarrollar un modelo de costos que pueda aplicarse en la futura programación. a) El objetivo del modelo es asegurar que en la fase de diseño se lleve a cabo un análisis financiero apropiado de la incorporación sistemática de la iniciativa P4P y la labor adicional de experimentación, y que se registren datos apropiados sobre costos de base e intermedios para poder evaluar el uso óptimo de los recursos y/o la relación costo-eficiencia. b) Los aspectos financieros y de presentación de informes relacionados con los fondos fiduciarios deberían examinarse para disponer de resultados de las mediciones de las actividades, los productos, los efectos y los costos financieros conexos que sean comparables entre distintos donantes.	RM

Recomendación	Dependencia responsable propuesta
<p>4.3 Habría que asignar recursos a las actividades de la iniciativa P4P para poder examinar a fondo las necesidades de dotación de personal, realizar evaluaciones en la fase de diseño y llevar a cabo un SyE continuo. Idealmente, los recursos provendrían de financiación plurianual, dadas las consecuencias a largo plazo de conectar a los pequeños agricultores con los mercados.</p>	<p>Oficinas en los países y despachos regionales, con el apoyo de la HRM y la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (PGG)</p>
<p>4.4 Se deberían destinar suficientes recursos al SyE para asegurar una actividad sólida y exhaustiva de rendición de informes.</p> <p>a) Los estudios de base e intermedios son importantes para cualquier experimentación adicional; se deberían seguir utilizando evaluaciones comparativas del impacto para contribuir a determinar los enfoques más eficaces.</p> <p>b) Allí donde la iniciativa P4P se incorpore de forma sistemática, se debería desarrollar un sistema normalizado ligero de SyE para verificar que los supuestos adoptados sigan siendo plausibles y válidos.</p>	<p>Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones (RMP), en consulta con la OSZ</p>
<p>4.5 Se debería fomentar la capacidad regional para apoyar la labor de incorporación sistemática. Una forma de hacerlo es mantener las asociaciones regionales establecidas durante la fase piloto.</p>	<p>Despachos regionales</p>
<p>4.6 El PMA debería desarrollar nuevas competencias del personal existente basadas en la iniciativa P4P o contratar nuevo personal que corresponda a las descripciones modificadas de los puestos de trabajo. Quizá valdría la pena estudiar la posibilidad de recurrir a personal cedido por otros organismos de las Naciones Unidas, en particular la FAO.</p>	<p>HRM y OSZ</p>
<p>Recomendación 5: El PMA debería elaborar orientaciones para futuros programas piloto.</p>	
<p>5.1 Las orientaciones que aún no estaban disponibles en la fase piloto de la iniciativa deberían ultimarse para futuros programas piloto e incluir lo siguiente:</p> <p>a) una definición clara de lo que el PMA entiende por "piloto", incluyendo la definición de los objetivos, los efectos previstos y el impacto, el modo en que estos deben comunicarse y los niveles en que el programa piloto pretende lograr un cambio;</p> <p>b) instrucciones para que el programa mantenga un tamaño adecuado en la fase piloto a fin de posibilitar el aprendizaje sistemático y fundamentar la utilización de los modelos experimentados en función de los distintos contextos;</p> <p>c) asesoramiento sobre los elementos principales y el tiempo requerido para diseñar el programa piloto (incluidos la teoría del cambio y la elaboración de los supuestos) y su gestión (incluida la asignación de suficientes recursos para tener personal competente y para el SyE, dado que este es esencial para los programas piloto y requiere más atención que las actividades ya integradas);</p> <p>d) las ventajas de establecer un grupo directivo y un grupo de examen técnico externo, su composición y mandato.</p>	<p>OM</p>

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

BMGF	Fundación Bill y Melinda Gates
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
HGBF	Fundación Howard G. Buffett
HRM	Dirección de Recursos Humanos
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OM	Departamento de Gestión de las Operaciones
OSP	Dirección de Adquisiciones
OSZ	Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones
P4P	Iniciativa “Compras para el progreso” (del inglés “Purchase for Progress”)
PGG	Dirección de Asociaciones con los Gobiernos
RM	Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas
RMP	Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones
SyE	seguimiento y evaluación