



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 18-22 de junio de 2018

Distribución: general	Tema 7 del programa
Fecha: 14 de mayo de 2018	WFP/EB.A/2018/7-B
Original: inglés	Informes de evaluación
	Para examen

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

Informe resumido sobre la evaluación de la política del PMA en materia de protección humanitaria para 2012-2017

Resumen

La Oficina de Evaluación del PMA encargó una evaluación de la política del PMA en materia de protección humanitaria¹ que abarcó el período comprendido entre la aprobación de la política por la Junta Ejecutiva en 2012 y diciembre de 2017. La evaluación es especialmente oportuna habida cuenta de la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la aplicación de la hoja de ruta integrada del PMA (2017-2021)

Las preguntas planteadas en la evaluación fueron:

- ¿Es buena la política?
- ¿Cuáles fueron los resultados de la aplicación de la política?
- ¿Por qué ha producido la política los resultados observados?

La evaluación mostró que la política se inspiró claramente en el discurso internacional sobre la protección en entornos humanitarios. La política también se basó manifiestamente en el proyecto de protección del PMA para 2005-2008², aunque no proporcionó una visión específica ni un análisis contextual. El desarrollo de la política contribuyó a aumentar la sensibilidad respecto de las cuestiones de protección en el PMA y alentó la elaboración de estrategias conexas, como las estrategias para garantizar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección de datos.

¹ "Política del PMA en materia de protección humanitaria" (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

² *Ten Minutes to Learn About...WFP's Protection Project*, vol. I, n.º 9, PMA, enero de 2008.

En consonancia con la política en materia de evaluación para 2016-2021 (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación, es posible que algunos de los términos o expresiones utilizados en el presente informe no correspondan a la terminología estándar del PMA. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación del PMA.

Coordinadoras del documento:

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

Sra. G. Duffy
Oficial de Evaluación
Tel.: 066513-3758

En la evaluación se observó una mejora en la presentación de informes institucionales en materia de protección, pero se consideró que los indicadores institucionales se habían definido de manera demasiado restrictiva para facilitar información a los programas sobre cuestiones de protección específicas. Asimismo, se observó una amplia amalgama de las cuestiones de género y protección.

Inicialmente, las ambigüedades del documento de política y de las orientaciones de apoyo fueron útiles para ayudar al PMA a definir su función en el ámbito de la protección, pero, a la postre, dieron lugar a un enfoque operacional que no tuvo suficientemente en cuenta los riesgos más amplios para la protección y dificultó la aplicación de las normas.

El PMA ha hallado formas de mejorar la protección mediante una programación eficaz y la adopción de buenas prácticas de protección; se han encontrado capacidades en diversos tipos de operaciones, inclusive en contextos de desarrollo. Con frecuencia, el personal estaba motivado para proteger a las personas a las que el PMA presta servicio, pero no estaba seguro de cómo aplicar la política de protección humanitaria.

En la evaluación se observaron avances desiguales en las seis orientaciones normativas de la política, con mayores progresos en el desarrollo de las capacidades internas que en otros ámbitos, como la gestión de las asociaciones y la información en materia de protección. Aunque se realizaron considerables inversiones en capacitación sobre protección, hubo pocas pruebas de que dicha capacitación se reflejara plenamente en la práctica. La falta de sistemas unificados de gestión de los datos en materia de protección repercute en la protección de los beneficiarios y las poblaciones afectadas. Al mismo tiempo, en el PMA ha mejorado la comprensión de las conexiones existentes entre los riesgos para las poblaciones, los riesgos para la reputación y los riesgos operacionales para el personal y los activos.

Entre los factores que afectaron a la aplicación de la política figuran la falta de liderazgo a este respecto y de un establecimiento de prioridades a nivel institucional; la limitada inversión para responder a las necesidades de protección en el creciente número de operaciones complejas que entrañan elevados riesgos para la protección; la dispersión del marco normativo, que abarca múltiples políticas relacionadas en grado diverso con la protección, y una participación activa en los módulos de acción agrupada de protección, pero con un uso limitado de las asociaciones para aplicar los enfoques de protección.

En la evaluación se llega a la conclusión de que es necesario renovar el compromiso del personal directivo superior; reanudar la colaboración con los asociados principales del PMA, y comprender en mayor profundidad los vínculos entre, por una parte, los resultados transversales y, por otra, la hoja de ruta integrada, el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021.

En las seis recomendaciones derivadas de la evaluación se exhorta a la formulación de una nueva política en materia de protección; a la integración de las consideraciones relativas a la protección en la gestión de los riesgos institucionales; al uso estratégico de las asociaciones para lograr los objetivos de protección; al fortalecimiento de las capacidades del personal; al fortalecimiento del análisis de los contextos y las cuestiones relativas a la protección, y a la elaboración de una nueva estrategia para la colaboración con las poblaciones afectadas y los grupos vulnerables.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del informe resumido de la evaluación de la política del PMA en materia de protección humanitaria correspondiente a los años 2012 a 2017 que figura en el documento WFP/EB.A/2018/7-B y la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.A/2018/7-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones que figuran en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

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

Introducción

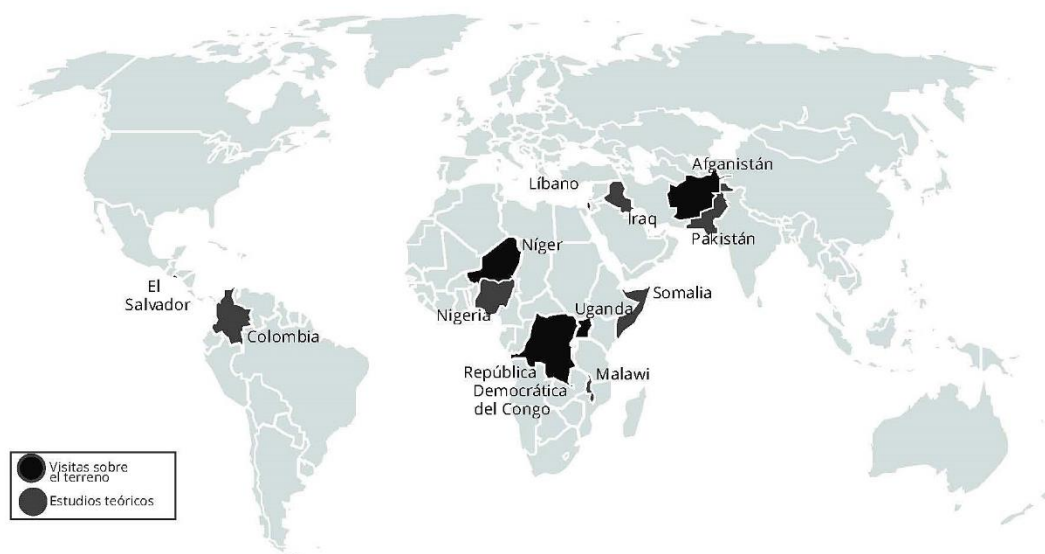
Características de la evaluación

1. La política del PMA en materia de protección humanitaria fue aprobada por la Junta Ejecutiva del PMA en febrero de 2012³, y en su período de sesiones anual de 2014 se le presentó un informe de actualización⁴. Además de cumplir con el requisito del PMA de que las políticas se evaluarán en un plazo de cuatro a seis años desde el inicio de su aplicación, la evaluación fue oportuna, habida cuenta de la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la puesta en marcha de la hoja de ruta integrada del PMA (2017-2021).
2. En la evaluación se examinó la aplicación de la política de 2012 a 2017 y se plantearon tres preguntas principales:
 - ¿Es buena la política?
 - ¿Cuáles fueron los resultados de la aplicación de la política?
 - ¿Por qué ha producido la política los resultados observados?
3. La evaluación se realizó entre enero y diciembre de 2017 con datos recopilados a nivel mundial, regional y nacional mediante:
 - un amplio examen de los documentos y otro material publicado, entre ellos 23 informes normalizados de los proyectos y las evaluaciones, políticas y orientaciones conexas;
 - misiones sobre el terreno a las oficinas del PMA en el Afganistán, El Salvador, el Líbano, el Níger, la República Democrática del Congo y Uganda;
 - estudios teóricos de Colombia, el Iraq, Malawi, Nigeria, el Pakistán y Somalia;
 - encuestas electrónicas a los asociados cooperantes y el personal del PMA;
 - un examen de entidades comparables⁵;
 - un análisis de los datos procedentes de los mecanismos de seguimiento y de denuncia y retroinformación, y
 - más de 500 entrevistas con informantes clave que se realizaron con el personal del PMA en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, y con los beneficiarios, los asociados y los donantes.
4. Los datos se triangularon completamente durante la fase de análisis.

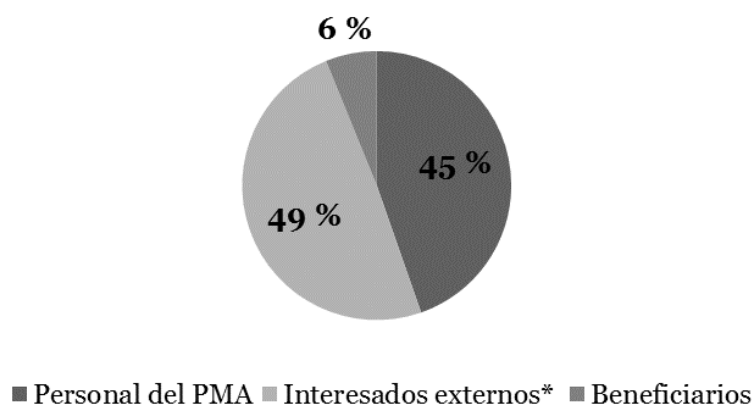
³ Presentada en el documento "Política del PMA en materia de protección humanitaria" (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

⁴ "Informe de actualización sobre la aplicación de la política del PMA en materia de protección" (WFP/EB.A/2014/5-F).

⁵ DanChurchAid, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Figura 1: Cobertura geográfica de la evaluación

Fuente: equipo de evaluación.

Figura 2: Categorías de personas consultadas en los 12 estudios en los países

* Entre las partes interesadas externas figuraban, por ejemplo, profesionales de la protección y personal de las organizaciones no gubernamentales asociadas, otros organismos de las Naciones Unidas, gobiernos, donantes, etc.

Fuente: equipo de evaluación.

5. Algunos obstáculos que limitaron la evaluación fueron la dificultad de acceso a algunos beneficiarios y grupos afectados debido a limitaciones logísticas y en materia de seguridad en varios países; la falta de datos sobre los efectos y el limitado acceso a datos relativos a la protección debido a la fragmentación de los informes. A pesar de estas limitaciones, el equipo de evaluación presentó constataciones y conclusiones válidas.
6. La Oficina de Evaluación del PMA emprendió la evaluación paralelamente a una evaluación de las políticas del PMA sobre los principios humanitarios y el acceso en contextos humanitarios. Por este motivo, se consideró que la seguridad del personal y las operaciones del PMA, las negociaciones sobre el acceso, las asociaciones con entidades distintas de los asociados cooperantes y la adhesión general de los asociados a los principios humanitarios quedaban fuera del alcance de la evaluación de la política en materia de protección.

Contexto

7. En los dos últimos decenios se ha observado una convergencia de los derechos humanos y el desarrollo, en particular en las declaraciones políticas internacionales y los compromisos de política⁶. Las conclusiones de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 confirmaron la importancia de la protección como una de las cinco “responsabilidades básicas”⁷. Del mismo modo, en su declaración de 2013 sobre la centralidad de la protección⁸, el Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas afirmó el compromiso de hacer de la protección un elemento básico de la acción humanitaria.
8. La definición de protección del Comité Permanente entre Organismos, según la cual la protección abarca “todas las actividades que tienen por objeto garantizar el pleno respeto de los derechos de la persona de conformidad con la letra y el espíritu de los ordenamientos jurídicos en cuestión, es decir, de las normas relativas a los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y el derecho relativo a los refugiados”⁹, es ampliamente utilizada por la comunidad humanitaria.
9. Las organizaciones de las Naciones Unidas establecen cada vez en mayor medida vínculos concretos entre las políticas y directrices mundiales e institucionales y la práctica real sobre el terreno¹⁰. Esta labor supone abordar los problemas de protección a los que se enfrentan las poblaciones afectadas y la dinámica que menoscaba la seguridad, la integridad y la dignidad de las personas en contextos operacionales complejos y de alto riesgo.
10. En las Naciones Unidas, las limitaciones sistémicas que frenan la mejora de la protección son la resistencia al cambio en el sistema humanitario, los factores geopolíticos que influyen en las decisiones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la instrumentalización de la acción humanitaria en apoyo de programas políticos o militares¹¹.

⁶ Banco Mundial y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2013. *Integrating human rights into development: Donor approaches, experiences, and challenges*, segunda edición. Washington, D.C.; OCDE. 2007. *DAC action-oriented policy paper on human rights and development*: <http://www.oecd.org/dac/governance-development/39350774.pdf>.

Naciones Unidas. 2010. Documento Final de la Cumbre Mundial: <http://www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/N1053734.pdf>.

OCDE. 2008. Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, 2 a 4 de septiembre de 2008, Accra: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/theaccrahighlevelforumhlf3andtheaccraagendaforaction.htm>.

⁷ Cumbre Humanitaria Mundial. 2016. *The Grand Bargain: a shared commitment to better serve people in need*. Estambul: <https://reliefweb.int/report/world/grand-bargain-shared-commitment-better-serve-people-need>.

⁸ Comité Permanente entre Organismos. 2013. *The centrality of protection in humanitarian action*, declaración de los máximos representantes del Comité Permanente entre Organismos: <https://interagencystandingcommittee.org/principals/content/centrality-protection-humanitarian-action>.

⁹ Comité Permanente entre Organismos. Diciembre de 1999. *Protection of Internally Displaced Persons*. Nueva York.

¹⁰ Existe una creciente variedad de modelos que vinculan la política mundial y los principios rectores de las operaciones. Véase: OCDE. 2007. *Principles for good international engagement in fragile states and situations*: <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/38368714.pdf>.

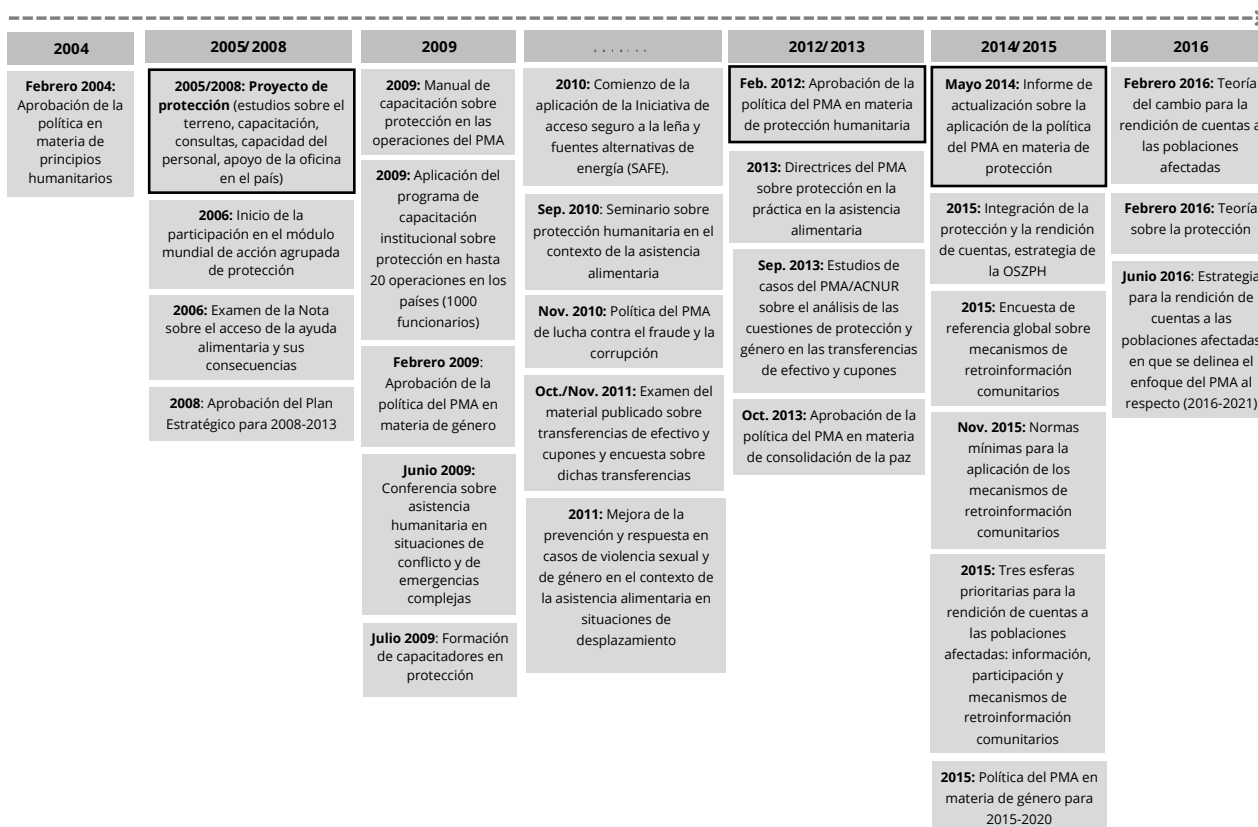
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. 2017. *New way of working*: https://www.unocha.org/sites/unocha/files/NWOW%20Booklet%20low%20res.002_0.pdf.

¹¹ Niland, N., R. Polastro, A. Donini y A. Lee. 2015. *Independent whole of system review of protection in the context of humanitarian action*. Consejo Noruego para los Refugiados: https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/independent_whole_of_system_protection_review_report_may_2015.pdf.

Marco de políticas del PMA en materia de protección y su aplicación

11. Entre las entidades humanitarias del sistema de las Naciones Unidas que no están especializadas en la protección, el PMA fue una de las primeras en formalizar sus responsabilidades en este ámbito mediante la adopción de una política explícita. La política, aprobada en 2012, fue respaldada por un plan de aplicación formulado ese mismo año y un informe de actualización sobre la aplicación de la política (Figura 3).

Figura 3: Principales hitos en materia de protección



12. La política está en consonancia con el principio de integración de la protección en toda la programación. Refleja una definición de protección que se basa en la formulada por el Comité Permanente entre Organismos, en el discurso político internacional sobre las actividades de protección y en las reflexiones internas del PMA sobre el tema. Además, incluye una descripción del proceso de aplicación.
13. La política adopta una definición específica de protección que es “práctica” y “centrada en la asistencia”: “diseñar y llevar a cabo actividades de asistencia alimentaria y de apoyo a los medios de subsistencia sin exacerbar los riesgos en materia de protección de las poblaciones afectadas por alguna crisis que reciben asistencia. La asistencia alimentaria, por el contrario, debe contribuir a la seguridad, la dignidad y la integridad de las personas vulnerables”.
14. En la política se establecen seis orientaciones interrelacionadas y no secuenciales que el PMA debe respetar para alcanzar el objetivo general de mejorar la protección (véase el Cuadro 1). La política, si bien fue respaldada por un plan de aplicación por fases de julio de 2012 a junio de 2016, carecía de un objetivo explícito y de hitos intermedios para evaluar los progresos. En 2016 se elaboró una teoría del cambio, pero no se adoptó formalmente como instrumento para la aplicación de la política.

15. En varios otros documentos de política se hace referencia a la protección, en particular en los relativos a las cuestiones de género¹², la consolidación de la paz¹³ y el papel del PMA en el sistema de asistencia humanitaria¹⁴. El PMA ha reconocido que entre las causas subyacentes del hambre y la vulnerabilidad figuran las derivadas de las cuestiones de protección¹⁵.
16. La hoja de ruta integrada del PMA y los documentos de planificación estratégica conexos hacen referencia a la política en materia de protección y las políticas conexas¹⁶. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de Resultados Institucionales para 2017-2021, la protección es un objetivo transversal de las operaciones humanitarias y de desarrollo, junto con la igualdad de género y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

¹² "Política del PMA en materia de género para 2015-2020" (WFP/EB.A/2015/5-A).

¹³ "El papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición" (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.).

¹⁴ "La función del PMA en el sistema de la asistencia humanitaria" (WFP/EB.1/2010/5-C); "Informe de actualización sobre la función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria" (WFP/EB.A/2013/5-C); "Informe de actualización sobre la función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria" (WFP/EB.A/2014/5-A).

¹⁵ Este reconocimiento sirve de base para el marco programático de emergencia y transición del PMA, en el que uno de los "cinco ejes prioritarios", la "vía correcta", se refiere a la importancia de la protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas. Véase el siguiente enlace:

<http://docustore.wfp.org/stellent/groups/wfp/documents/communications/wfp280952.pdf>.

¹⁶ "Plan Estratégico del PMA para 2017-2021" (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2), sección III, "Posicionamiento del PMA en apoyo de la Agenda 2030".

CUADRO 1: LAS SEIS ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

Orientaciones normativas					
1 Inversión en la capacidad institucional de análisis de los contextos y los riesgos	2 Incorporación de las consideraciones de protección en los instrumentos de programación	3 Integración de los objetivos de protección en el diseño y ejecución de los programas	4 Fomento de la capacidad del personal	5 Establecimiento de asociaciones bien fundamentadas y responsables	6 Gestión de la información relativa a la protección
<p>1. Aumentar la capacidad del PMA para realizar análisis sistemáticos y completos de los contextos.</p> <p>2. Permitir al PMA entender mejor las relaciones de poder y la dinámica que afectan a la protección de las poblaciones locales y las relaciones de género.</p> <p>3. Entender los riesgos que encuentra el PMA al proporcionar alimentos a las poblaciones vulnerables y marginadas y contribuir a su protección.</p>	<p>1. Detectar los vínculos entre la inseguridad alimentaria y los riesgos en materia de protección, los factores de vulnerabilidad de las poblaciones afectadas, sus estrategias de supervivencia y su capacidad.</p> <p>2. Facilitar un seguimiento y una medición más sistemáticos de los riesgos relativos a la protección.</p> <p>3. Facilitar información para el diseño de los programas y la selección de unas modalidades de asistencia alimentaria seguras y culturalmente apropiadas.</p>	<p>1. Velar por que los programas del PMA tengan en cuenta la seguridad, la dignidad y el respeto de los derechos de los beneficiarios.</p> <p>2. Velar por que los programas contribuyan a lograr los efectos generales en materia de protección de las personas asistidas por el PMA.</p> <p>3. Mejorar el diseño de los programas aplicando estrategias que refuercen la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.</p>	<p>1. Capacitar al personal sobre análisis de los contextos, evaluación de los riesgos y gestión y procesamiento de la información relativa a la protección.</p> <p>2. Sensibilizar al personal y los asociados en relación con los derechos de las personas y la obligación de los Estados de facilitar, respetar y proteger estos derechos, así como con el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastres para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales* y los principios humanitarios del PMA.</p>	<p>1. Ampliar los conocimientos y competencias en materia de protección de los asociados cooperantes y velar por que todos los asociados estén sensibilizados respecto de los principios y normas por los que se rige la protección de las comunidades de beneficiarios.</p> <p>2. Velar por la incorporación de la protección en las actividades de los módulos mundiales de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones de emergencia.</p>	<p>1. Mejorar los mecanismos de gestión de la información del PMA para asegurar que los datos confidenciales se manejan de forma segura, de conformidad con unos principios y procedimientos claros, y así evitar poner en peligro a los beneficiarios.</p> <p>2. Velar por que el PMA cuente con procedimientos y políticas claros para orientar al personal en caso de que este tenga constancia de abusos o violaciones y para proteger el carácter confidencial de la información conexas.</p>

* <https://www.icrc.org/spa/assets/files/publications/codigo-de-conducta.pdf>.

Fuente: preparado por el equipo de evaluación basándose en el documento WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

Constataciones

Calidad de la política

17. En la evaluación se constató que la política del PMA en materia de protección humanitaria se basaba claramente en el discurso internacional. Aunque no formuló una visión específica ni proporcionó un análisis contextual, la política se basó claramente en el proyecto de protección del PMA para 2005-2008, que generó un cambio orgánico y un mayor reconocimiento en el seno del Programa del valor de la protección y de su importancia en la prestación de asistencia alimentaria. Los procesos inclusivos y participativos de formulación de la política permitieron integrar los puntos de vista de una amplia muestra representativa del personal del PMA y de otros organismos.
18. El proceso de desarrollo de la política contribuyó a aumentar la sensibilidad respecto de la protección en todo el PMA, lo que era coherente con la creciente prioridad atribuida a la protección y los derechos humanos en las intervenciones de emergencia a nivel mundial, como se expresa, por ejemplo, en la iniciativa denominada “Los Derechos Humanos Primero”¹⁷ y en la política en materia de protección del Comité Permanente entre Organismos¹⁸. La mayor sensibilización en el PMA respecto de la protección refleja también concepciones de otras esferas pertinentes para el desarrollo, incluido el enfoque basado en los derechos y un mayor uso de las asociaciones.
19. Se constató que la política se ajustaba a las orientaciones y políticas pertinentes del PMA y era coherente con las de otros organismos humanitarios similares; además, había alentado la elaboración de estrategias conexas, como las relativas a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y a la protección de datos.
20. La política brindó apoyo para centrar la atención en los derechos humanos en contextos humanitarios y de desarrollo, insistiendo en reducir al mínimo los riesgos y aumentar al máximo la seguridad, la integridad y la dignidad al hacer frente a las necesidades alimentarias de las poblaciones afectadas por las crisis.
21. En el momento de su formulación, la política se mantuvo deliberadamente amplia en cuanto a alcance y ambición. Esta estrategia logró asegurar la adhesión institucional y conciliar en gran medida diversas perspectivas internas y externas sobre la naturaleza y el alcance de las responsabilidades del PMA en materia de protección.
22. No obstante, la coexistencia de este amplio alcance y de la definición concreta utilizada por el PMA obedeció a compromisos internos. La diferencia entre las responsabilidades del PMA hacia los beneficiarios directos (los beneficiarios reales de la ayuda alimentaria) y sus responsabilidades hacia las poblaciones más amplias aquejadas de vulnerabilidad o afectadas por crisis ha influido en la forma de interpretar y aplicar la política. A falta de un claro apoyo del personal directivo superior a un entendimiento más amplio de las responsabilidades del PMA en materia de protección, el personal del PMA ha aplicado una definición más restrictiva.
23. Se considera que esas tensiones con respecto a la definición de la política y su interpretación han aumentado el riesgo de que se descuiden algunas de las responsabilidades del PMA, en particular hacia las poblaciones afectadas que no son receptoras directas de la asistencia del Programa. Concretamente, el enfoque de “centralidad de la asistencia” adoptado por el PMA se concentró en la forma en que el PMA presta la asistencia alimentaria, pero sin

¹⁷ Secretario General de las Naciones Unidas. 2013. *Iniciativa Los Derechos Humanos Primero*: <https://www.un.org/sg/en/content/ban-ki-moon/human-rights-front-initiative>.

¹⁸ Comité Permanente entre Organismos. 2016. *Inter-Agency Standing Committee Policy on Protection in Humanitarian Action* (disponible en: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_policy_on_protection_in_humanitarian_action_0.pdf).

ofrecer suficiente orientación o incentivos para facilitar la adopción de medidas a nivel estratégico con las que hacer frente a las consecuencias en materia de protección de las prácticas que menoscaban deliberadamente la seguridad alimentaria.

24. En la evaluación se constató que tanto la política como el material de orientación auxiliar carecían de un marco claro de responsabilidades y rendición de cuentas para el personal directivo superior. En esencia, la política se centra principalmente en actividades de desarrollo de las capacidades que contribuyan a lo que denomina “una actuación sostenible”; este enfoque se refuerza en el informe de actualización de 2014 sobre la aplicación de la política¹⁹.
25. Se comprobó que la política carecía de un objetivo preciso que fuera más allá de la creación de capacidad interna y estuviera relacionado con los efectos externos. Durante la evaluación, varios miembros del personal del PMA se refirieron a las dificultades para aplicar la política de protección en diversos contextos.
26. En la evaluación se observó una mejora de la presentación de informes institucionales en materia de protección: entre 2014 y 2015, en un número cada vez mayor de proyectos se informó sobre las realizaciones en relación con los dos indicadores institucionales de la protección. Dichos indicadores institucionales muestran una aparente mejora de las realizaciones, ya que en un mayor número de proyectos se alcanzaron los respectivos objetivos de protección en 2015 en comparación con 2014. Sin embargo, el *porcentaje* global de proyectos del PMA que alcanzaron los objetivos de protección disminuyó en 2015 con respecto a 2014.

¹⁹ “Informe de actualización sobre la aplicación de la política del PMA en materia de protección” (WFP/EB.A/2014/5-F).

CUADRO 2: PROGRESOS CON RESPECTO A LOS INDICADORES INSTITUCIONALES DEL PMA EN MATERIA DE PROTECCIÓN EN 2014-2015						
Indicador	Núm. de proyectos que presentaron información sobre las realizaciones		Núm. de proyectos que alcanzaron los objetivos*		Porcentaje de proyectos que alcanzaron los objetivos*	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Proporción de personas asistidas que no experimentan problemas de seguridad al desplazarse hacia y desde los lugares donde se ejecutan los programas del PMA y durante su permanencia en ellos.	57	80	57	78	100	98
Proporción de hombres asistidos que no experimentan problemas de seguridad al desplazarse hacia y desde los lugares donde se ejecutan los programas del PMA y durante su permanencia en ellos.	67	72	67	71	100	99
Proporción de mujeres asistidas que no experimentan problemas de seguridad al desplazarse hacia y desde los lugares donde se ejecutan los programas del PMA y durante su permanencia en ellos.	66	72	63	71	95	99
Proporción de personas asistidas informadas sobre el programa.	49	77	43	51	88	66
Proporción de hombres asistidos informados sobre el programa.	65	76	50	52	77	68
Proporción de mujeres asistidas informadas sobre el programa.	66	76	50	53	76	70

Nota: "alcanzar el objetivo del proyecto" significa alcanzar más del 88,9 % del objetivo.

Fuente: equipo de evaluación, sobre la base de los datos correspondientes a 2014-2015 procedentes de la base de datos DACOTA del PMA y de COMET, el instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz.

27. Se constató que los indicadores institucionales se definieron de manera demasiado restrictiva como para facilitar información a los programas sobre cuestiones de protección específicas. Proporcionaban poca información sobre el empoderamiento o sobre la medida en que el PMA contribuye a establecer un entorno operacional en el que se respeten los derechos.
28. En la evaluación también se observó una amplia amalgama de las cuestiones de género y protección, de modo que el género se consideraba en términos de violencia de género y no de empoderamiento de la mujer.

Resultados de la política

Orientaciones normativas

29. El PMA invirtió en diversas iniciativas encaminadas a fortalecer su compromiso con la protección. Entre ellas figuraban el fomento de la capacidad mediante la capacitación y la contratación de asesores humanitarios regionales, la incorporación de nuevos indicadores en el marco de resultados institucionales y la elaboración de directrices en materia de

- protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, violencia de género y protección de datos.
30. En la evaluación se observaron avances desiguales en las seis orientaciones normativas, con mayores progresos en el desarrollo de la capacidad interna que en la gestión de las asociaciones y la información relacionada con la protección. En las oficinas en los países, se comprobó que la protección rivalizaba con otras prioridades del organismo.
 31. *Orientación normativa 1:* Se estableció un sistema de análisis del contexto y en el manual de protección y en la capacitación se incorporaron orientaciones claras sobre el análisis de las cuestiones relativas a la protección. Sin embargo, la medida en que las oficinas en los países emprendieron realmente análisis de los contextos y de los riesgos en materia de protección fue muy variable y no sistemática. Se adaptaron con éxito algunos instrumentos de seguimiento y evaluación para permitir la integración del análisis de la protección²⁰.
 32. *Orientación normativa 2:* Las prácticas y los conocimientos en materia de protección comenzaron a integrarse en los instrumentos programáticos, pero la integración todavía no era sistemática debido a la aplicación incoherente de la política y las orientaciones conexas. Los instrumentos de seguimiento posterior a la distribución incluyeron cada vez más preguntas sobre la protección y la vulnerabilidad, pero no siempre captaron los mecanismos de supervivencia perjudiciales que existen en muchos países. En 2017, el 87 % de las oficinas en los países contaban con mecanismos de retroinformación de las comunidades²¹, y en la evaluación se observaron esfuerzos para establecer una comunicación bidireccional con ellas. Sin embargo, estos instrumentos requieren un mayor desarrollo para asegurar que los sistemas de presentación de reclamaciones sean más fiables, accesibles y culturalmente comprensibles.
 33. *Orientación normativa 3:* En la evaluación se encontraron ejemplos en que la protección fue una consideración importante en el diseño de la asistencia o la selección de los beneficiarios²². En general, los programas observados en la evaluación demostraron tener potencial para obtener buenos efectos en materia de protección, pero esos efectos a menudo no se planificaban en la fase de diseño y todavía no se reflejan ni se entienden como un resultado transversal (Recuadro 1). Existen pruebas de que modalidades como la asistencia alimentaria para la creación de activos o las transferencias de base monetaria mejoraron la dignidad e integridad de los

Recuadro 1: Vínculos entre la programación estratégica y la protección

Para hacer frente a la preocupante situación en materia de cohesión social en el Líbano, país que alberga a la mayor población de refugiados per cápita del mundo, en 2014 se puso en marcha el Plan de respuesta a la crisis del Líbano. En dicho plan se reconoce la necesidad de abordar la vulnerabilidad en todo el país, así como las repercusiones que tiene en las comunidades el hecho de acoger a grandes concentraciones de refugiados que están "compartiendo sus tierras, sus escuelas, sus recursos hídricos y sus centros de salud". El plan se enmarca en una estrategia general de estabilización para hacer frente a la discordia social, en paralelo al fortalecimiento de la capacidad de los sistemas nacionales y locales de prestación de servicios. Pese a que el PMA no participó activamente en la puesta en marcha, sus programas y la labor que realiza para tratar los problemas en materia de protección en sus actividades son acordes con los objetivos del plan. Asimismo, con la programación del PMA en el país se intenta disipar las tensiones y, por lo tanto, hacer posible que los refugiados mantengan el asilo en el Líbano.

²⁰ Algunas oficinas en los países han adoptado disposiciones específicas para determinar las cuestiones de protección en el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM), en particular en el VAM móvil, como se observa en el Afganistán y la República Democrática del Congo.

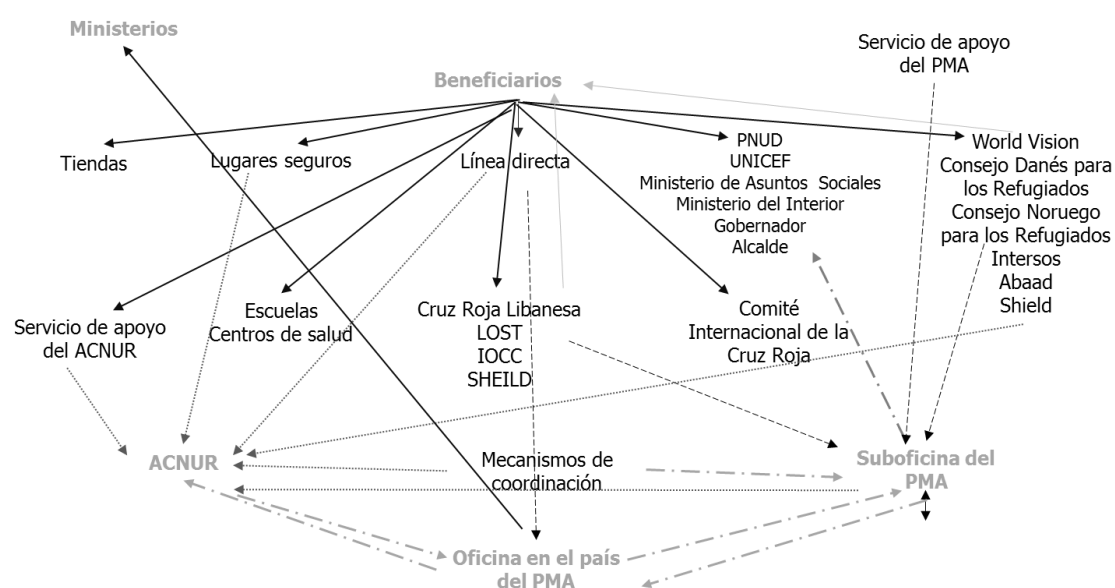
²¹ PMA. 2017. Informe Anual de las Realizaciones (anteproyecto).

²² Por ejemplo, las oficinas del PMA en El Salvador y la República Democrática del Congo utilizaron el riesgo de protección como criterio para seleccionar a las víctimas de la violencia: los repatriados y los migrantes.

beneficiarios al ofrecerles más posibilidades de elección con respecto a la forma de recibir y utilizar la asistencia del PMA.

34. *Orientación normativa 4:* Se realizaron cuantiosas inversiones en capacitación sobre cuestiones de protección, pero existen pocas pruebas de que la capacitación se reflejara plenamente en la práctica. El personal del PMA mostró considerable interés en comprender y reflexionar sobre los riesgos en materia de protección y las oportunidades para hacerles frente, pero muchos de ellos seguían sin tener claro cuáles eran las prácticas concretas que debían adoptar.
35. *Orientación normativa 5:* Se constató que las asociaciones no se aprovecharon suficientemente en la aplicación de la política, aunque se realizaron progresos mediante la inclusión de consideraciones de protección en los acuerdos sobre el terreno y las estrategias de asociación con los minoristas para las transferencias de base monetaria. El PMA participó activamente en los módulos de acción agrupada de protección, pero su colaboración se limitó a menudo al intercambio de información y, por lo general, no se aprovechó para poner de relieve las cuestiones relativas a la protección para su promoción en todo el sistema. Las asociaciones más importantes para las actividades conjuntas de protección se establecieron con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), en cuyo marco los sistemas de remisión de casos y el seguimiento interinstitucional fueron de calidad variable.
36. *Orientación normativa 6:* Una de las cosas más sorprendentes observadas durante la evaluación fue la falta de claridad respecto de la presentación de informes sobre la protección, las líneas directas y los sistemas de remisión, incluida la forma de salvaguardar la información relacionada con la protección recopilada por el PMA y sus asociados. El PMA ha realizado progresos pioneros en la elaboración de directrices y sistemas para garantizar la protección y la privacidad de los datos de los beneficiarios, pero, como se ilustra en la Figura 4, la información no se ha sistematizado y consolidado a nivel de la organización, ni integrado en un análisis sistemático del contexto. Esto puede exponer a los beneficiarios a riesgos que atenten contra su protección y al PMA a riesgos para su reputación.

Figura 4: Sistema oficial y oficioso de remisión y presentación de informes sobre la protección en el Líbano



Leyenda

→ Contenido de la información sobre los beneficiarios

-▶ Hacia el ACNUR
- · - · ▶ Presentación de informes del PMA
- - - - ▶ Presentación de informes de los asociados

Fuente: equipo de evaluación.

Logros de los efectos

37. En la evaluación se reconoce que no es fácil medir los efectos relativos a la protección, dados los múltiples factores externos que influyen en los riesgos relacionados con la misma y la capacidad de supervivencia, así como la falta de datos de referencia. Pese a ello, utilizando la teoría del cambio de 2016 como instrumento para evaluar los efectos, se constató que en varias esferas se habían logrado efectos positivos, entre ellos la reducción de los riesgos para la seguridad y un mayor respeto por los beneficiarios.
38. Los esfuerzos del PMA y de los asociados cooperantes crearon un entorno en el que se redujo la exposición de los grupos beneficiarios a las amenazas en muchos lugares²³.
39. En entornos más estables, la evaluación mostró que los equipos del PMA trataron de mitigar el hambre y reducir al mínimo los incidentes relacionados con la protección antes, durante y después de las actividades de distribución. La gestión de las interrupciones de la cadena de suministro desde una "perspectiva de la protección" se consideró muy eficaz para descubrir y afrontar nuevos riesgos relacionados con los mecanismos de supervivencia negativos.
40. El PMA demostró una gran conciencia institucional sobre la importancia de evitar la discriminación y prestar apoyo de una manera que respetara la dignidad de los beneficiarios. Los debates en grupo y las entrevistas individuales con miembros de las poblaciones afectadas pusieron de manifiesto que los beneficiarios eran tratados con respeto mientras participaban en los programas, aunque a veces carecían de una comprensión clara de las prioridades en la distribución.
41. Al diferenciar la orientación de la ayuda en función del género, la edad, la condición de discapacidad y la diversidad, los programas del PMA se adaptaron bien a las necesidades y capacidades específicas. Aunque no hubo pruebas de discriminación hacia los grupos que recibían asistencia, algunos grupos estaban peor atendidos que otros.
42. En las operaciones sobre el terreno visitadas, las necesidades alimentarias concretas de los jóvenes y los niños no se evaluaron de forma específica fuera de los programas de comidas escolares. Por ejemplo, en los países en que los grupos delictivos tratan de ganarse a los jóvenes, podría darse mayor prioridad al fortalecimiento de las asociaciones con las instituciones juveniles locales para reducir su exposición a los riesgos. El uso de instrumentos adaptados podría haber mejorado las consultas con las personas extremadamente vulnerables, los menores no acompañados, las comunidades de acogida y los grupos minoritarios.
43. Las partes interesadas entrevistadas destacaron que, dada su importante presencia sobre el terreno y el papel que cumple en los mecanismos de coordinación interinstitucional, el PMA está en condiciones de promover el diálogo sobre cuestiones de protección con los agentes locales, nacionales e internacionales e influir en él de manera más activa. Se consideró que esas decisiones se dejaban a la discreción de las oficinas en los países, que en general daban prioridad a la prestación rápida de asistencia frente a una colaboración de tipo más estratégico en materia de protección.

²³ El equipo de evaluación observó estas reducciones especialmente en el Líbano y la República Democrática del Congo.

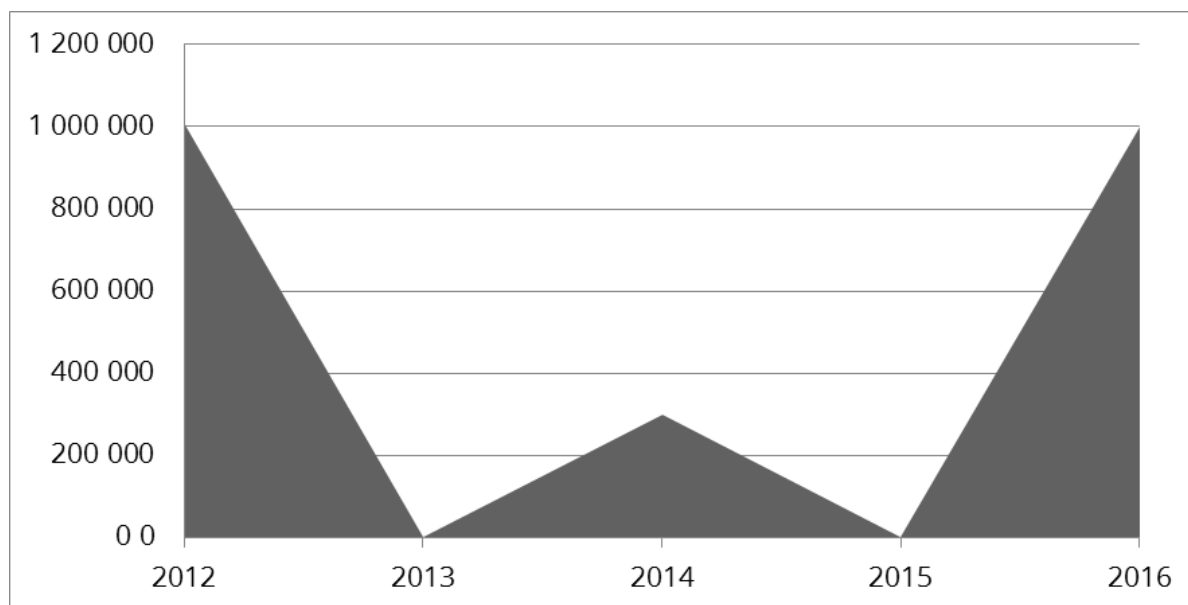
Factores que explican los resultados obtenidos

Factores externos

Apoyo y financiación de los donantes

44. La evaluación puso de manifiesto que los donantes esperan constantemente una mayor integración de las cuestiones de protección en los análisis y la programación del PMA. Las entrevistas realizadas en los países mostraron que los donantes estaban dispuestos a financiar puestos y actividades dedicados a la protección, pero la falta de informes y análisis sistemáticos de las preocupaciones en materia de protección impidieron que, demostrando el pleno valor de sus intervenciones, el PMA movilizara esos recursos²⁴.
45. En general, la falta de recursos dificultó la aplicación de la política y la contratación de personal dedicado especialmente a la protección en todo el PMA. La financiación para la función de protección en la Sede nunca superó los 1,6 millones de dólares al año y fue sumamente baja en el momento de la puesta en marcha y aplicación de la política entre 2012 y 2014 (Figura 5). Los fondos se utilizaron principalmente para el desarrollo de la capacidad interna.
46. Sin embargo, los gastos a nivel de los países eran menos fáciles de determinar, y gran parte del personal directivo superior de las oficinas en los países admitió que la inversión en capacidad técnica para la protección no era una prioridad.

Figura 5: Contribuciones de los donantes al fondo fiduciario para el proyecto de protección humanitaria – fase 3



Fuente: equipo de evaluación, sobre la base de los datos e informes del PMA sobre la contribución de los donantes.

Asociaciones y coordinación

47. La participación activa en los módulos de acción agrupada de protección conectó al PMA con una serie de asociados con los cuales se podían buscar enfoques y soluciones comunes a las cuestiones de protección. Sin embargo, el personal entrevistado expresó el temor de interferir en los mandatos de protección específicos de otros organismos. La mayoría de los asociados cooperantes apreciaban la participación del PMA en cuestiones de protección,

²⁴ Por ejemplo, los programas con efectos importantes para la protección, como las comidas escolares de emergencia en Uganda, tuvieron que cerrarse debido a la falta de financiación.

pero en general todavía no se percibía al Programa como un asociado sólido en este ámbito. A pesar de la capacitación, se constató que la escasa sensibilización y capacidad de algunos asociados cooperantes nacionales limitaba el enfoque del PMA en materia de protección.

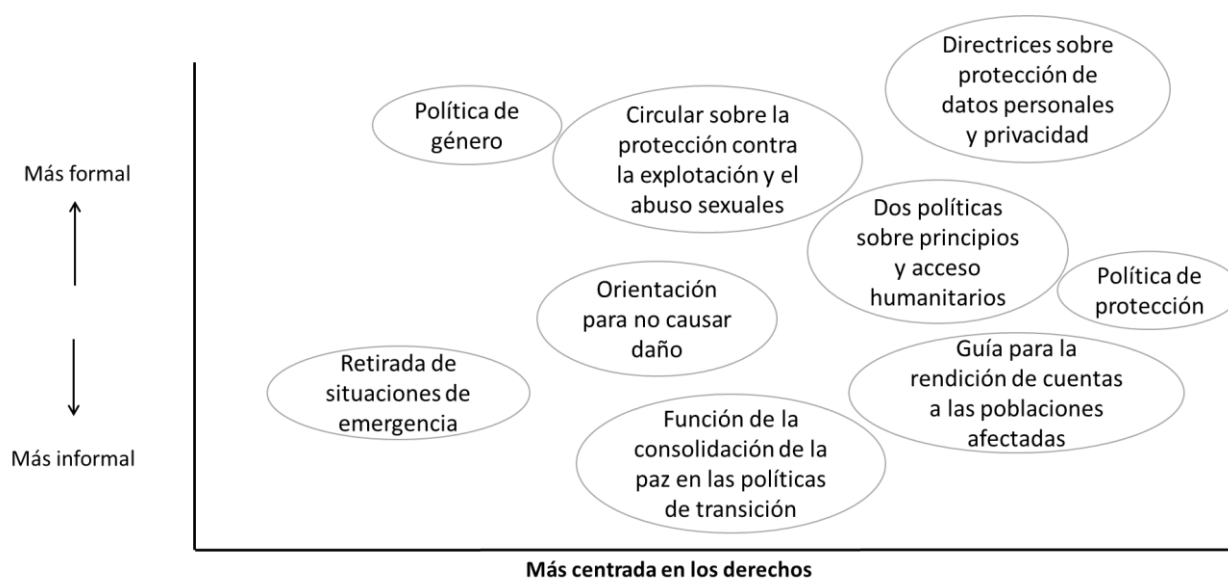
48. A veces, las alianzas y asociaciones estratégicas con los gobiernos limitaron la aplicación de la política. En algunos casos, el riesgo de perjudicar las relaciones con los Gobiernos y afectar negativamente al acceso necesario para las operaciones influyó en el enfoque del PMA sobre la promoción de la protección. Las partes interesadas señalaron que el PMA, más allá de adaptar la forma en que prestaba asistencia, no siempre utilizaba su influencia en favor de las poblaciones afectadas por la crisis.

Factores internos

Elaboración y calidad de la política

49. La pertinencia de la política de protección humanitaria se vio reforzada desde el principio por el riguroso proceso de elaboración de la política desde la base, que hizo visible la protección en el PMA y permitió que la política superara la resistencia interna. Sin embargo, una serie de limitaciones socavaron su aplicación.
50. La falta de una visión institucional coherente dio lugar a que la política se aplicara en distintos grados y se interpretara de diferentes maneras en el PMA. Además, en la evaluación se constató que la ambigüedad en la definición de protección, que estaba “centrada en la asistencia” y no “en las personas”, limitó el papel del PMA en el ámbito de la protección.
51. La evaluación llegó a la conclusión de que la política de protección era una de las numerosas políticas del complejo sistema normativo del PMA. Como tal, no era suficientemente importante como para hacer de la protección una responsabilidad fundamental del Programa. Si bien, en principio, todas las políticas son coherentes e igualmente ponderadas, en la práctica las interrelaciones no siempre están claramente definidas. La competencia entre las prioridades normativas y la superposición de estas inhibieron el cambio orgánico solicitado en la política.

Figura 6: Documentos normativos pertinentes para la protección



Fuente: equipo de evaluación.

52. La presión para demostrar unos resultados basados en objetivos dificultó la participación plena en la programación de la protección. Los directores del PMA se vieron obligados a elaborar y poner de relieve un enfoque de la protección que generara resultados

cuantitativos basados en datos empíricos, subestimando aspectos más cualitativos. La presentación de informes en materia de protección en relación con los indicadores institucionales siguió siendo demasiado limitada, en tanto que la valiosa información recopilada sobre el terreno siguió estando dispersa por todo el PMA. Esto hizo que no se dieran a conocer adecuadamente el potencial del PMA y las prácticas de protección existentes.

53. Las interrelaciones con la política de género beneficiaron y limitaron a un tiempo la aplicación de la política en materia de protección²⁵. Aunque ambas políticas se enfrentaron a problemas similares durante su aplicación, a la política de protección no se le otorgó un nivel de prioridad y visibilidad semejante en todo el PMA. Las responsabilidades del organismo eran más débiles en relación con las consideraciones relativas a la protección que con las de género²⁶. La política de protección no se benefició de mecanismos institucionales obligatorios similares a los planes de acción en materia de género a nivel nacional y regional, que contribuyeron a dar mayor visibilidad a las cuestiones de género y avanzar a este respecto. A lo largo del tiempo, el PMA ha realizado importantes progresos en la puesta en marcha y la consolidación de mecanismos de incorporación de la perspectiva de género y análisis obligatorios, así como en la elaboración de estrategias destinadas a cumplir con los requisitos de la política en materia de género²⁷. A veces, estos instrumentos han tendido a reemplazar u ocultar el análisis y la programación en materia de protección.

Factores institucionales

54. El principal factor que afectó a los resultados fue la escasa prioridad otorgada a la protección a nivel institucional. A pesar de que el personal aceptó ampliamente el nuevo enfoque sobre la protección, la política no recibió suficiente apoyo institucional para su plena aplicación.
55. El limitado liderazgo y el insuficiente apoyo del personal directivo superior a la puesta en marcha de la política obstaculizaron considerablemente el cambio institucional necesario. A falta de directrices claras y de una participación adecuada del personal directivo superior del Programa, la protección rara vez se consideraba una cuestión estratégica y tenía una importancia variable en los programas de los equipos de gestión en los países. La rendición de cuentas era escasa y los incentivos insuficientes para intervenir en la protección: la protección no se incluye sistemáticamente en los exámenes de las realizaciones ni en la capacitación del personal directivo. Se constató que los análisis de evaluación de la protección y el aprendizaje al respecto eran escasos.
56. En general, las disposiciones institucionales eran inadecuadas para aplicar la política. El pequeño equipo de protección de la Sede prestó un apoyo técnico adecuado con recursos muy limitados, pero de ningún modo habría podido prestar el apoyo necesario para aplicar la política de protección en los entornos operacionales muy diversos y difíciles en que trabaja el PMA.
57. La infraestructura de protección sobre el terreno (sistemas, estructuras, organización y capacidad) tampoco era suficiente para garantizar la aplicación de la política. Si bien se ha producido un aumento significativo del personal encargado de funciones de protección

²⁵ La política en materia de género de 2015 complementa la política en materia de protección de 2012 e incluye un objetivo relacionado con la protección: "Objetivo II: Que las mujeres, los hombres, las niñas y los niños afectados por una emergencia se beneficien por igual de la asistencia prestada en materia de nutrición y seguridad alimentaria, en función de sus necesidades y oportunidades específicas y en condiciones de seguridad". La política en materia de protección integra las consideraciones de género, especialmente en lo que se refiere a la violencia de género.

²⁶ "Informe resumido de la evaluación de la política del PMA en materia de género (2008-2013)" (WFP/EB.1/2014/5-A).

²⁷ *Ibid.*

específicas, los coordinadores de la protección tienen una autoridad limitada para influir en la aplicación y a menudo tienen responsabilidades respecto de varios objetivos transversales.

58. A pesar de estas limitaciones, el gran interés del personal del PMA y la clara conexión entre las violaciones de la seguridad, la dignidad y la integridad, por una parte, y la inseguridad alimentaria, por otra, han dado lugar a importantes innovaciones en la programación y a la adopción de buenas prácticas en varios países²⁸.

Conclusiones y lecciones extraídas

59. La política se formuló de forma consultiva para aumentar al máximo la participación de la dirección superior y del personal. Las ambigüedades en la política y en las orientaciones de apoyo fueron inicialmente útiles para el PMA pues le ayudaron a definir su función en el ámbito de la protección, pero dieron lugar a un enfoque operacional que no tuvo debidamente en cuenta los riesgos más amplios de la protección y que dificultó la puesta en práctica de las normas.
60. Se lograron resultados importantes, pero hay un considerable margen para aumentar el impacto de la política con el compromiso sistemático y sostenido del personal directivo superior. Las tensiones entre las definiciones de protección en la política impidieron que se prestara atención sistemática a cuestiones estratégicas, incluso cuando los alimentos se utilizaban como instrumento para mantener el poder. El PMA ha encontrado formas de mejorar la protección mediante una programación eficaz y se han observado buenas prácticas y capacidades en materia de protección en varias operaciones, incluso en contextos de desarrollo. Con frecuencia, el personal está motivado para participar en prácticas de protección, pero no está seguro de cómo hacerlo.
61. La falta de sistemas consolidados de recopilación, análisis y utilización de datos sobre la protección repercute en la protección de los beneficiarios y las poblaciones afectadas. Al mismo tiempo, en el PMA se comprenden mucho mejor los vínculos entre los riesgos para las poblaciones, los riesgos para la reputación²⁹ y los riesgos operacionales para el personal y los activos.
62. La aplicación de las políticas se vio afectada positiva y negativamente por diversos factores internos y externos. La evaluación puso de relieve:
- la falta de liderazgo y de establecimiento de prioridades institucionales en la aplicación de la política en materia de protección;
 - una inversión limitada de recursos humanos y financieros para atender las necesidades de protección en el creciente número de operaciones complejas que entrañan elevados riesgos para la protección;
 - la dispersión del marco normativo, que abarca diferentes políticas relacionadas en grado diverso con la protección, y
 - una participación activa en los módulos de acción agrupada de protección, pero un uso limitado de las asociaciones para aplicar los enfoques de protección.
63. Estas constataciones implican la necesidad de un claro compromiso por parte del personal directivo superior, la reanudación de las relaciones con los asociados principales del PMA y una mayor comprensión de los vínculos entre, por una parte, los resultados transversales

²⁸ La evaluación se refiere en particular al Iraq, Malawi, el Níger y Nigeria, con una participación importante a nivel estratégico en la República Democrática del Congo.

²⁹ Entre los ejemplos de riesgos para la reputación del PMA figuran la percepción de que no puede cumplir sus compromisos humanitarios o no se puede adaptar a los cambios mundiales.

y, por otra, la hoja de ruta integrada, el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021.

64. El creciente consenso en las Naciones Unidas sobre la necesidad de una defensa respetuosa y sistemática de los derechos humanos ha colocado al PMA en una posición privilegiada. El organismo está llevando a cabo un cambio transformador para armonizar sus resultados con los ODS. El PMA puede ya aprovechar la importante labor realizada en los últimos cinco años para reforzar la prioridad que otorga a la protección. Esos cambios requerirán una mayor participación del personal directivo, la asignación de recursos y un marco sólido de rendición de cuentas.

Recomendaciones

65. Las seis recomendaciones que figuran a continuación se derivan de las constataciones y conclusiones de la evaluación, además de basarse en la información proporcionada por un taller de evaluación celebrado en septiembre de 2017, al que asistió personal de todo el PMA.
66. **Recomendación 1 – Una nueva política.** El PMA debería afirmar oficialmente en 2018, y reafirmarlo periódicamente en años posteriores, que la protección de las poblaciones afectadas y la rendición de cuentas ante ellas figuran entre sus responsabilidades fundamentales en el desempeño de su función en el ámbito de la seguridad alimentaria y las asociaciones (ODS 2 y ODS 17).
67. Para 2019, el PMA debe preparar una nueva política en materia de protección humanitaria. La nueva política debe tener un único objetivo que abarque a todas las poblaciones afectadas por las crisis y la vulnerabilidad (tanto en situaciones de emergencia como de desarrollo) y que refleje la definición de protección del Comité Permanente entre Organismos. La política debe determinar la función que le corresponde al PMA en la reducción de los riesgos para las poblaciones; definir claramente los vínculos con todas las políticas, estrategias y directrices que guardan relación con los riesgos para las poblaciones, e incluir un marco oficial de rendición de cuentas a todos los niveles del PMA.
68. **Recomendación 2 – Integración en la gestión de riesgos.** Para 2019, la Dirección de Gestión Global de Riesgos debe asegurarse de que la “línea de mira” institucional aclare los vínculos entre los riesgos y la programación en materia de protección. Se debe elaborar un marco de riesgos y protección para todo el PMA a fin de incluir tanto los riesgos para las poblaciones como los objetivos de la programación. El marco debería incluir la integración de las cuestiones relativas a la protección en los marcos de control interno y los sistemas de gestión de los riesgos para la seguridad existentes, así como capacitación específica a nivel regional y nacional para fomentar la capacidad de análisis de los riesgos relacionados con la protección entre el personal de categoría superior.
69. **Recomendación 3 – Asociaciones.** Para finales de 2018, el Departamento de Asociaciones y Gobernanza y la Dirección de Políticas y Programas deberían elaborar un enfoque oficial de la movilización de recursos para apoyar el logro de resultados transversales en materia de protección. El enfoque debería incluir un compromiso estratégico con los donantes a fin de aumentar la financiación voluntaria para la función de protección. Asimismo, tendría que incluir material de comunicación y directrices para todos los asociados, entre ellos los proveedores comerciales, y abarcar la participación del PMA en los módulos de acción agrupada.
70. **Recomendación 4 – Liderazgo y recursos humanos.** Para mediados de 2019, la Dirección de Políticas y Programas y la Dirección de Recursos Humanos deberían aumentar y formalizar la dotación de personal dedicado a la protección e impartir capacitación técnica a determinados miembros del personal. A estos efectos, se requeriría, entre otras medidas, la integración de la protección en la capacitación de orientación inicial y sobre liderazgo y

en la evaluación del desempeño individual. Habría que impartir capacitación y evaluar en materia de análisis de la protección y aptitudes de negociación al personal directivo superior. Las nuevas medidas deberían incluir la asignación de fondos adicionales a los puestos de asesores en materia de protección y asuntos humanitarios y la formalización de los puestos de coordinadores de la protección de las oficinas en los países a un nivel superior adecuado y funcionalmente separado de los coordinadores de cuestiones de género.

71. **Recomendación 5 – Base de datos empíricos.** Para fines de 2018, el PMA debería reforzar su análisis de los contextos y las cuestiones relativas a la protección mediante el fortalecimiento de los sistemas de datos para el seguimiento y la evaluación, y el aprovechamiento de los sistemas de gestión de la información existentes para obtener información relacionada con la protección. Este trabajo incluirá la elaboración de un conjunto de “macrodatos” de información sobre protección que combine la información cualitativa y cuantitativa recopilada; la revisión de los indicadores de protección institucionales, y la inclusión de análisis de la protección en las evaluaciones.
72. **Recomendación 6 – Diálogo con las partes interesadas.** Para fines de 2019, la Dirección de Políticas y Programas debería elaborar una nueva estrategia para la colaboración con las poblaciones afectadas y los grupos vulnerables, que debería basarse en el fortalecimiento de los mecanismos de retroinformación comunitarios.

Lista de siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad