

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 6-10 de junio de 2011

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 7 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2011/7-A
19 mayo 2011
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN DE 2010

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

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 la funcionaria del PMA encargada de la coordinación del documento, que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OE*:

Sra. C. Heider

Tel.: 066513-2030

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

Constataciones de las evaluaciones

Este año, en el Informe anual de evaluación, se ofrece un análisis de las 20 evaluaciones llevadas a término en 2010 que abarcan 24 operaciones en curso, lo que corresponde al 13% del programa global de trabajo del PMA.

Las evaluaciones de carteras de proyectos en los países permitieron comprender mejor en qué medida se adecuaba el PMA al contexto en el que trabajaba y estaba estratégicamente situado dentro del mismo. Se constató que las carteras de proyectos estaban bastante en consonancia con las políticas gubernamentales, las estrategias sectoriales y la labor de los asociados. Sin embargo, la alineación no se plasmó automáticamente en sinergias entre las operaciones del PMA y las iniciativas emprendidas por las otras partes interesadas; para ello se necesitaría una orientación más estratégica en la adopción de decisiones y en la planificación posterior. En la determinación de las estrategias del PMA en cada país influyeron varios factores: los datos obtenidos de las evaluaciones de las necesidades dieron mejores resultados y resultaron ser de mayor utilidad que los sistemas de seguimiento permanentemente endeblés, y la financiación, por su parte —modalidad y niveles—, influyó en gran medida en lo que hacía el PMA y de qué manera.

En lo referente a las realizaciones y los resultados de las carteras de proyectos, las evaluaciones de varias carteras en los países y de operaciones dieron resultados concomitantes y que se respaldan mutuamente:

- Se confirmó de nuevo la eficacia de la acción del PMA en el ámbito de la ayuda de socorro —entregada por medio de distribuciones generales de alimentos, programas de alimentos por trabajo en lugar de distribuciones generales y contribuciones a los bancos de cereales—, lo que representa una contribución determinante al logro del Objetivo Estratégico 1, al menos en lo relativo a salvar vidas.
- La consecución de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 3 —dedicados a la protección y el restablecimiento de los medios de subsistencia y a las medidas de preparación para la pronta intervención en caso de catástrofe—, depende en gran medida de los resultados obtenidos en las actividades de alimentos por trabajo. Globalmente, las evaluaciones siguieron registrando déficit en la ejecución de este tipo de programas, que sufrieron grandes reducciones cuando estaban infrafinanciados.
- En la lucha contra el hambre crónica —Objetivo Estratégico 4—, el otro programa más representativo del PMA, aparte de su labor de socorro, siguió siendo la alimentación escolar. Las evaluaciones han confirmado nuevamente que la alimentación escolar contribuye a elevar las tasas de matrícula y asistencia escolar y de terminación de los estudios. Las evaluaciones de su impacto han demostrado que la eficacia de la alimentación escolar disminuye cuando los niños llegan a una edad en la que pueden empezar a ganar dinero, lo que quita importancia al valor de la escolarización y de la comida escolar. Las evaluaciones, en particular las del

impacto, han destacado la importancia que revisten las iniciativas conjuntas para mejorar la escolarización en general.

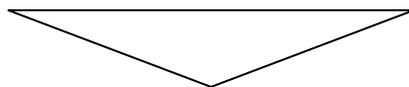
- En el caso de los programas de nutrición, que constituyen la otra actividad más importante en relación con el Objetivo Estratégico 4, fue más difícil demostrar los resultados, en parte por el pequeño tamaño de los programas con respecto a las necesidades globales y también por las dificultades encontradas a la hora de medir los efectos.

El PMA demostró su capacidad para responder adecuadamente ante entornos operativos complejos. En un número bastante mayor de evaluaciones se pusieron de relieve los ámbitos bajo el control del PMA a los que podían aportarse mejoras: mayor focalización de las operaciones, mejor planificación y mejor gestión de las realizaciones. Parece que muchos de los éxitos y deficiencias registrados en las realizaciones y los resultados de las operaciones del PMA y en los resultados estaban relacionados con el modelo, los niveles, la previsibilidad y la puntualidad de la financiación.

Evaluación en el PMA

La Oficina de Evaluación siguió invirtiendo tiempo, esfuerzos y recursos en mejorar la calidad de las evaluaciones, y por ende su credibilidad y utilidad. Con este fin, ha promovido el desarrollo de sus recursos humanos —contratando a expertos en evaluación, fomentando las competencias profesionales y los conocimientos de los miembros de su equipo y creando grupos de debate para el intercambio y el desarrollo profesional— y ha fortalecido sus herramientas, principalmente en el marco del Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones. Por otra parte, se realizaron inversiones para potenciar el aprendizaje a partir de las evaluaciones realizadas mediante la organización de eventos de aprendizaje, la mejora de las páginas sobre evaluación en el sitio web del PMA y la producción de síntesis de las evaluaciones a fin de que las lecciones aprendidas resulten más accesibles y fáciles de aplicar.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del “Informe anual de evaluación de 2010” (WFP/EB.A/2011/7-A) y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.A/2011/7-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento titulado “Decisiones y recomendaciones del período de sesiones anual de 2011 de la Junta Ejecutiva”, que se publica al finalizar el período de sesiones.

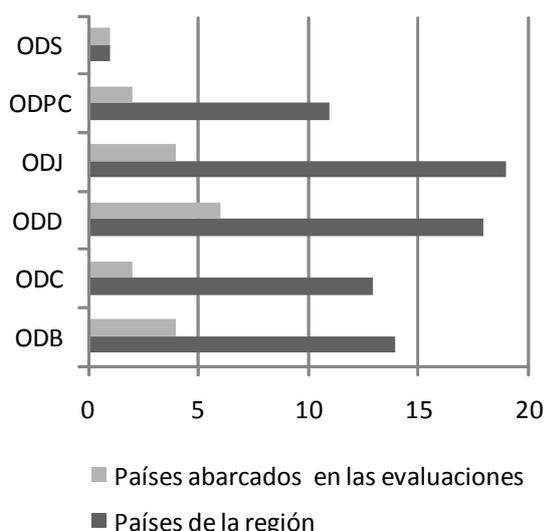
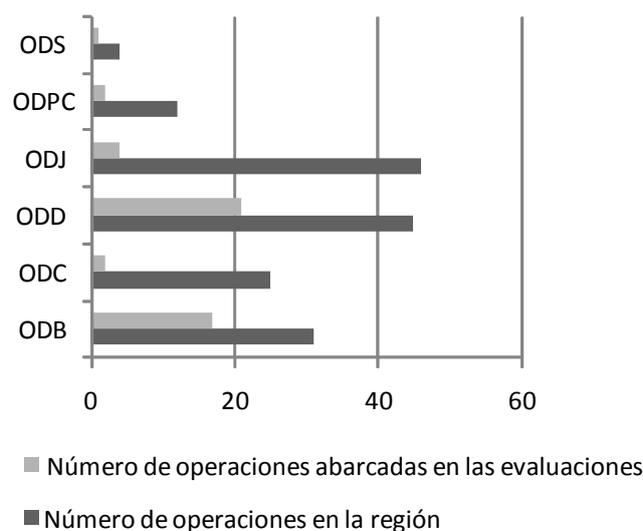
INTRODUCCIÓN

1. El presente informe¹ consta de dos partes. En la primera figura una síntesis de las observaciones y las lecciones aprendidas de las evaluaciones realizadas en 2010, se formulan, a modo de conclusión, las recomendaciones que se presentarán para examen al personal directivo superior y a la Junta del PMA. En la segunda parte se describe la labor realizada durante el año pasado para seguir mejorando la calidad y la utilidad de las evaluaciones del PMA.

CONSTATAIONES DE LAS EVALUACIONES

2. El presente Informe anual de evaluación abarca 20 evaluaciones llevadas a término en 2010: 3 evaluaciones de carteras de proyectos en los países, 15 evaluaciones de operaciones y 2 evaluaciones del impacto. Las evaluaciones de carteras de proyectos en los países y las evaluaciones de operaciones, entre las que figuran 8 evaluaciones descentralizadas, abarcaron 19 países y 47 operaciones, que globalmente representaban entre el 25% y el 30% de la labor del PMA. Sin embargo, estas cifras incluyen las operaciones más antiguas examinadas en el marco de las evaluaciones de carteras de proyectos en los países, y de hecho el porcentaje de cobertura de las operaciones del PMA en 2009-2010 fue mucho más reducido, con 24 operaciones en total, equivalentes al 13% de las actividades del Programa.
3. Tal como se ilustra en las figuras 1 y 2, la representación geográfica en lo que respecta al número de países y al número de operaciones no refleja fielmente la presencia del PMA a escala mundial. Por lo tanto, no hay que pensar que los resultados de estas evaluaciones son representativos de todas las operaciones del PMA. El elevado número de operaciones a cargo del Despacho Regional de Dakar (ODD) se debe al gran interés del mismo por la actividad de evaluación, tal como se refleja en su demanda de evaluaciones dirigidas por la Oficina de Evaluación (OE) y llevadas a cabo a nivel descentralizado. En el Anexo I figura una lista de las evaluaciones concluidas en 2010.

¹ Elaborado por Caroline Heider, Directora de la Oficina de Evaluación, con aportaciones de Julie MacKenzie, consultora, y de Cinzia Cruciani, Auxiliar de Investigación para la Evaluación.

Figura 1: Número de países**Figura 2: Número de operaciones**

ODS: Despacho Regional para el Sudán
 ODD: Despacho Regional de Dakar (África Occidental)
 ODPC: Despacho Regional de Ciudad de Panamá (América Latina y el Caribe)
 ODJ: Despacho Regional de Johannesburgo (África Meridional, Oriental y Central)
 ODC: Despacho Regional de El Cairo (Oriente Medio, Asia Central y Europa Oriental)
 ODB: Despacho Regional de Bangkok (Asia)

Evaluaciones de carteras de proyectos en los países

4. Con las tres evaluaciones de carteras de proyectos en los países llevadas a término en 2010, se elevó a cinco el número total de las evaluaciones de esta categoría llevadas a cabo desde su introducción en el bienio 2008-2009. Estas evaluaciones se centran en todas las operaciones y actividades realizadas por el PMA en un país a lo largo de un período de aproximadamente cinco años. Abordan tres cuestiones, con el objetivo de apoyar los esfuerzos del organismo por formular estrategias para los países que aseguren la aplicación del Plan Estratégico para 2008-2013:
 - ¿En qué medida se posicionó estratégicamente el PMA y se alineó con las estrategias gubernamentales y de los asociados?
 - ¿Cómo adoptó decisiones el PMA, y hasta qué punto lo hizo estratégicamente?
 - ¿Cómo funcionó la cartera de proyectos del PMA y qué resultados produjo?
5. Las evaluaciones de carteras de proyectos en los países incluidas en este informe son las del Chad, Malí y Nepal. De ellas, la de Nepal era con creces la de mayor tamaño en cuanto a número de beneficiarios, y casi igual a la del Chad por lo que se refiere al volumen de los alimentos distribuidos (en toneladas). En Malí el número medio anual de beneficiarios fue mayor que en el Chad, pero se distribuyó una cantidad mucho menor de alimentos y los gastos directos fueron los más bajos de los tres países. Tanto en el Chad como en Malí se tuvo que hacer frente a una gran fluctuación del número de beneficiarios durante el período objeto de evaluación, mientras que en Nepal se produjo un incremento más o menos constante. En el Cuadro 1 figuran las cifras anuales y medias relativas a los tres parámetros mencionados. En el Anexo II se presentan fichas con información adicional sobre las actividades de las carteras de proyectos, los principales donantes y los asociados, así como un calendario para la financiación.

CUADRO 1: SINOPSIS DE LAS CARTERAS DE PROYECTOS EN LOS PAÍSES								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media anual
Beneficiarios								
Chad	202 551	365 564	703 356	733 147	608 611	791 502	884 706	612 777
Malí	728 379	781 845	676 055	1 047 704	989 903	368 882	503 116	727 983
Nepal	801 044	1 036 580	1 011 038	1 629 852	1 357 311	1 665 623	1 909 153	1 344 372
Alimentos distribuidos (toneladas)								
Chad	8 788	28 730	49 097	54 139	65 773	64 630	90 587	51 678
Malí	9 690	13 002	17 158	23 474	23 044	11 842	11 179	15 627
Nepal	41 711	41 075	40 969	51 499	52 462	54 509	62 666	49 270
Gastos directos (millones de dólares EE.UU.)								
Chad	6	37	50	55	72	95	130	64
Malí	6	8	17	17	13	14	11	12
Nepal	16	21	17	25	37	44	53	30

Fuente: Informes de evaluación

⇒ *Alineación y posicionamiento estratégico*

6. *Alineación y coordinación con los gobiernos.* Las carteras de proyectos de los tres países encajaban razonablemente bien con las políticas gubernamentales y con los objetivos sectoriales en el sentido más amplio. Sin embargo, en una evaluación se calificó esta alineación como “pasiva”, en la medida en que la cartera de proyectos, que estaba en consonancia con la política nacional, no se centraba en las esferas en las que el PMA podía ocupar una posición más estratégica. En Malí, donde las políticas nacionales de alimentación escolar, nutrición, salud, lucha contra el VIH y el sida estaban experimentando modificaciones, el PMA tuvo una influencia decisiva en su formulación y contribuyó a fortalecer las capacidades nacionales en estas esferas. Ello no se logró en la misma medida en el Chad y Nepal, donde no se aprovecharon plenamente las oportunidades de que el PMA utilizara su posición para influir en el debate nacional y fomentar la capacidad institucional. Además, en situaciones en las que se experimentaron variaciones de las prioridades gubernamentales, el equipo de evaluación constató que el PMA tenía muchas dificultades para reorientar sus actividades. Así ocurrió, por ejemplo, en el Nepal, cuando el Gobierno reorientó su acción, anteriormente focalizada en el conflicto interno —para lo cual la cartera de proyectos del PMA se centraba en la seguridad alimentaria a corto plazo— hacia la recuperación de los medios de subsistencia a medio plazo.
7. *Alineación y coordinación con los asociados.* Las carteras de proyectos del PMA en los países estaban bien integradas con los equipos de las Naciones Unidas en los países y con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), y eran coherentes con las prioridades de los asociados. Cuando se consiguió establecer sinergias con los asociados, éstas permitieron que la asistencia alimentaria del PMA desempeñara una importante función complementaria de creación y fortalecimiento de los activos sociales y económicos para las actividades de desarrollo a más largo plazo. Sin embargo, en las evaluaciones también se observaron discrepancias entre, por un lado, los planes y acuerdos de las organizaciones internacionales a escala nacional y, por otro, la aplicación y

coordinación de la asistencia en los niveles subnacional y comunitario: la separación geográfica de las zonas de ejecución —al parecer para evitar la duplicación de beneficios— limitó la posibilidad de lograr sinergias entre las operaciones. Sin embargo, hubo ejemplos de coordinación positiva con los asociados, entre ellos las organizaciones no gubernamentales (ONG).

⇒ *Adopción de decisiones estratégicas*

8. *Factores externos.* El PMA opera en contextos que limitan considerablemente las posibilidades de elección, lo cual le obliga a adoptar decisiones estratégicas. En los tres países, dichas posibilidades se vieron limitadas por uno o más de los factores siguientes: i) la inestabilidad de la situación política y de las condiciones de seguridad, lo cual dificultaba y hacía más arriesgadas la planificación, la entrega de los alimentos y el seguimiento; ii) factores geográficos y climáticos que complicaban las operaciones logísticas; iii) la crisis provocada por el alza de precios de los alimentos y el combustible; iv) la afluencia de refugiados, y v) la notable rotación del personal gubernamental y la debilidad de las instituciones. A escala mundial, el PMA ha adoptado la decisión estratégica de permanecer al lado de los asociados en esas difíciles circunstancias, lo cual está plenamente en consonancia con su mandato y con su sólida reputación de organismo capaz de cumplir aun en las condiciones más difíciles. En el Chad, la ejecución de los programas del PMA prosiguió a pesar de los ataques rebeldes; en Malí, el PMA trabajó en las zonas más apartadas y fue elegido para ser el primer organismo internacional en volver a entrar a la región septentrional, y, en Nepal, prestó asistencia a la población aquejada de inseguridad alimentaria situada detrás de la línea de conflicto, donde los programas gubernamentales no podían llegar.
9. *Análisis.* Las decisiones estratégicas requieren un sólido fundamento analítico. Las tres oficinas en los países recibieron felicitaciones por su labor de análisis de la seguridad alimentaria. Las decisiones sobre las carteras de proyectos en Malí y el Nepal se basaron en análisis frecuentes de la seguridad alimentaria, que influyeron en la selección geográfica y en la composición de las actividades programáticas. En Malí, las variaciones en las tendencias de los datos llevaron a ajustes en los programas correspondientes. En el Chad, en cambio, pese a que existía una conexión clara entre lo constatado en un importante número de evaluaciones y la selección geográfica efectuada en la cartera de proyectos, la conexión entre lo constatado y la formulación de estrategias de intervención no resultó tan evidente. Por ejemplo, todas las evaluaciones sobre nutrición de las poblaciones chadianas de las zonas oriental y saheliana confirmaron que se había alcanzado el umbral de emergencia establecido para la malnutrición aguda global. El PMA no aprovechó debidamente esta información sobre el estado nutricional de la población para influir en el debate nacional o en las decisiones adoptadas por los asociados de cara a la formulación de estrategias de intervención, como tampoco se valió de sus observaciones para adoptar sus propias decisiones estratégicas.
10. *Consecuencias de la financiación.* El modelo de financiación y los niveles de financiación conexos afectaron a las decisiones en materia de diseño. La gran cantidad de recursos disponibles para ayudar a los refugiados sudaneses en el Chad oriental se tradujo en una mayor presencia de asociados y en la posibilidad de ofrecer una respuesta integrada. Esta situación contrastó con la escasa prioridad otorgada por los donantes a otras partes del Chad, lo cual afectó a las posibilidades de elección de programas y asociaciones. En Malí, las actividades de nutrición se transfirieron del programa en el país (PP) a la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) porque esta última, gracias a los recursos de los que disponía, parecía ofrecer unas perspectivas mejores en cuanto a ejecución y

resultados, y no porque de esta manera se intensificarían las sinergias entre las actividades. En el Nepal, igualmente, la financiación y la programación estaban en consonancia: la financiación de actividades como las de alimentos para la educación (APE), salud y nutrición maternoinfantiles (SNMI) y alimentos por trabajo (APT) fue adecuada cuando las actividades formaban parte de operaciones destinadas a satisfacer las necesidades en las zonas afectadas por el conflicto. Sin embargo, al pasar de la OPSR a un proyecto de desarrollo o a un PP —después de que se firmara el acuerdo de paz—, estas mismas actividades ya se consideraban menos favorablemente y no recibían el mismo nivel de financiación.

11. *Sinergias internas por un lado y duplicación de beneficios por el otro.* En todas las evaluaciones de carteras de proyectos en los países se destacó la importancia de aplicar un enfoque programático en el que las diversas actividades formaran un programa global que optimizara las sinergias entre las mismas. En un caso particular se criticaron las orientaciones institucionales dirigidas a evitar una duplicación de beneficios. Los evaluadores, en cambio, sugirieron que para lograr sinergias y mejores resultados era conveniente adoptar un programa integrado que permitiera beneficiarse de una combinación de actividades programáticas del PMA.
12. *Seguimiento.* Al igual que en años anteriores, siguieron produciéndose problemas en la esfera del seguimiento. En Malí, el seguimiento adoleció de graves deficiencias: i) los indicadores, cuando existían, a menudo eran poco realistas, carecían de un sistema de referencia y eran demasiado complejos, numerosos o costosos de realizar; ii) había poca financiación para el seguimiento —Malí tenía unos gastos directos muy limitados (Cuadro 1)—; iii) el PMA dependía de asociados que carecían del tiempo, las competencias y los medios necesarios para llevar a cabo el seguimiento, y iv) en ausencia de datos de seguimiento significativos, la información no podía utilizarse para reajustar la estrategia teniendo en cuenta las constataciones formuladas. Las evaluaciones de las carteras de proyectos del Chad y Nepal produjeron constataciones similares, y en especial que se generaban pocos datos para evaluar los efectos y los impactos. Estas limitaciones afectan a la medida en que los sistemas de seguimiento pueden generar datos significativos sobre las realizaciones los cuales, a su vez, pueden y deben utilizarse para tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de proyectos —como por ejemplo, resolución de problemas y priorización de las actividades—.

⇒ *Realizaciones de las carteras de proyectos y resultados obtenidos*

13. *Consecución de objetivos e impacto.* A causa de los problemas relativos a los sistemas de seguimiento señalados en el párrafo anterior, los equipos de evaluación tuvieron dificultades para valorar, con el rigor deseado, los efectos e impactos producidos. Sin embargo, las tres evaluaciones dieron lugar a conversaciones informales y de carácter anecdótico, en general positivas, con informantes clave sobre los efectos de las operaciones del PMA:

- *Asistencia de socorro.* Las evaluaciones arrojaron luz sobre las diferentes necesidades y sobre las tasas de éxito de las intervenciones de socorro y recuperación del PMA. Hubo un consenso mayoritariamente positivo en lo que al socorro se refiere. El PMA consiguió transportar los alimentos eficaz y puntualmente en unas condiciones logísticas muy complicadas durante la emergencia del Chad, logrando realizar más del 90% de las distribuciones anuales de alimentos. Con estas operaciones se alcanzó el objetivo de salvar vidas y se estabilizó el estado nutricional de la población por debajo de los niveles de emergencia. En Nepal, las partes interesadas reconocieron al PMA como uno de los

principales organismos que intervenían en situaciones de emergencia, debido precisamente al alcance geográfico de su esfera de acción, a su capacidad logística y a su capacidad para movilizar recursos rápidamente. En otras situaciones prolongadas de socorro, concretamente en los campamentos de refugiados de Nepal, la evaluación constató que no se habían logrado los objetivos previstos en cuanto a las tasas de malnutrición aguda global, por diversas razones.

- **Alimentos para la educación.** La alimentación escolar se anunciaba como programa emblemático en Malí y el Chad. En los tres países, el equipo de evaluación constató que la alimentación escolar había contribuido a aumentar las tasas de matrícula, sobre todo entre las niñas. En el Chad, el incremento llegó a ser del 200%, mientras que en Malí se produjo un incremento inicial del 20% pero después, conforme la alimentación escolar se prolongaba, se registró un descenso. En Nepal, los datos disponibles permiten hacer comparaciones entre la situación de partida y la de los dos años siguientes, en los que se registró un aumento de la matrícula. Sin embargo, en los tres casos los evaluadores advirtieron de que estos aumentos en las tasas de matrícula no podían atribuirse únicamente a la alimentación escolar. En el Chad, en particular, es indispensable aumentar la escolarización y el Gobierno centra sus esfuerzos en desarrollar el sector educativo sin necesariamente poder invertir en mejorar la calidad de la educación. En los tres países, el número de niños en edad escolar beneficiados por el programa de alimentación escolar del PMA es relativamente pequeño, por lo cual es difícil lograr un impacto a nivel nacional o atribuirlo a la alimentación escolar del PMA. Se lograron efectos cualitativos por lo que se refiere a que la alimentación escolar se reflejara en las estrategias gubernamentales, y se fomentaron las capacidades de ejecución de los programas de alimentación escolar. En el Chad se puso de relieve la importancia de procurar obtener sinergias positivas con otras actividades, reflejando las constataciones de las evaluaciones del impacto de la alimentación escolar.
- **Alimentos por trabajo.** La frecuente infrafinanciación y las reducciones en la ejecución afectaron al grado en que esta actividad de los programas pudo alcanzar sus objetivos. Particularmente en el Chad, las actividades de APT iban destinadas a ayudar a la población chadiana —comunidades de acogida y personas desplazadas internamente (PDI)—, pero se redujeron hasta un punto en que resultaron ineficaces. Un efecto secundario no deseado de esta contracción fue el aumento de las tensiones entre la población chadiana y los refugiados. También hubo una reducción de las actividades de APT en Malí y Nepal, pero no en el mismo grado. Las evaluaciones permitieron constatar que, en ambos países, estas actividades programáticas cumplían así su objetivo a corto plazo: hacer frente a la inseguridad alimentaria inmediata y ayudar a la población a recurrir en menor medida a estrategias de supervivencia negativas. En ambos casos se constató que las actividades de APT representaban una aportación útil, aunque pequeña, a programas de desarrollo rural más amplios, diseñados, gestionados y ejecutados en el ámbito de las ONG. Algunos efectos positivos fueron la creación de activos relacionados con los medios de subsistencia, infraestructura en pequeña escala y plantaciones de árboles. En ambos países se hicieron distinciones entre los activos domésticos y los de las comunidades, siendo necesario, en este último caso, abordar la cuestión de la equidad en la construcción y el uso.
- **Nutrición.** Las actividades de nutrición se enfrentaron con varios problemas que afectaron a su eficacia. Ente los problemas iniciales pueden citarse la falta de

priorización y la limitada experiencia del personal, que dificultaban la financiación, así como la falta de claridad sobre donde residían las fortalezas del PMA en materia de nutrición —en el socorro de emergencia o en la recuperación a largo plazo—. Otros puntos débiles fueron los problemas de coordinación con el Gobierno, la falta de educación nutricional dirigida a los agentes pertinentes, el escaso análisis de las causas de la malnutrición, la necesidad de concentración geográfica y la naturaleza independiente o localizada de las actividades de nutrición, sin referencia alguna a las operaciones pasadas o futuras. Los resultados fueron difíciles de medir, bien porque no existían datos de referencia ni datos obtenidos de un seguimiento periódico —la responsabilidad de recopilar estos datos correspondía a las instancias gubernamentales y a los otros asociados— o bien porque los programas eran demasiado pequeños como para contribuir en medida considerable a mejorar el estado nutricional de la población beneficiaria. Esta constatación es importante a la luz de la crisis del Sahel, durante la cual la población del Chad y Malí se enfrentó a graves problemas de malnutrición e inseguridad alimentaria.

14. *Financiación.* Todos los informes destacaron la importante correlación existente entre los niveles de recursos y la eficacia. A causa de los déficit de financiación crónicos en Malí, rara vez se lograron los números previstos de beneficiarios o de entregas, y en ambos casos la tasa efectiva de realizaciones alcanzó solamente el 50%. Los evaluadores advirtieron de que poner en marcha operaciones sin haber confirmado la financiación seguiría afectando seriamente al nivel de realizaciones. En la extremidad de la gama de intervenciones de socorro, el impacto de las intervenciones del PMA de apoyo a los refugiados en el Chad en cuanto a salvar vidas y mejorar la nutrición se explica por el buen nivel de recursos y por los servicios complementarios de los asociados. Por el contrario, la pequeña cantidad de recursos dedicados a los artículos no alimentarios figuró entre los factores que, según lo observado, limitaron la eficacia de las actividades de APT. En Nepal, los esfuerzos del PMA por abordar los factores causales de la inseguridad alimentaria crónica se vieron limitados por las modalidades de la financiación, a corto plazo, no asegurada e impredecible.
15. *Cobertura geográfica y alcance de los programas.* Otro factor que influyó en la eficacia y el impacto, sobre todo en relación con la recuperación de los medios de subsistencia, fue la limitada extensión geográfica de numerosas actividades. En el Chad, el tamaño y la complejidad del programa imposibilitaron la aplicación de un enfoque técnico coordinado de las actividades. En Malí, se elogió la decisión del PMA de resistirse a ampliar su cobertura geográfica: la concentración de programas en un menor número de distritos permitió obtener una mayor sinergia entre las actividades de los programas y promovió un uso más eficiente de los recursos. En Nepal, se recomendó una mayor concentración geográfica, con intervenciones más centradas en la nutrición para posibilitar la medición de su impacto.
16. *Sostenibilidad, sentido de apropiación y capacidad gubernamental.* Las evaluaciones reconocieron que las perspectivas de sostenibilidad de las actividades patrocinadas por el PMA son proporcionales a la integración de éstas en las prioridades de los ministerios gubernamentales. Esto, a su vez, implica que los gobiernos se hagan cargo de las actividades y cuenten para ello con las capacidades necesarias —lo cual incluye disponer de un presupuesto asignado— para asumir responsabilidades. En relación con estas medidas, las perspectivas de sostenibilidad en el Chad eran escasas, debido a la insuficiente capacidad del Gobierno y a su falta de compromiso para tomar el relevo del PMA. En Nepal, por el contrario, las actividades de APE tenían probabilidades de sostenibilidad ya que estaban integradas en el Ministerio de Educación, pero se plantearon preocupaciones en torno a la sostenibilidad de los efectos de las actividades de SNMI,

debido a la escasa capacidad del Gobierno y a la fragilidad del sistema de información sobre la seguridad alimentaria, cuya financiación por parte del Gobierno era improbable. En las carteras de proyectos de los tres países, el PMA realiza actividades de fomento de las capacidades gubernamentales, a fin de crear condiciones propicias para promover la apropiación y la sostenibilidad. Hasta la fecha, estas actividades parecen haber sido limitadas y sus resultados están aún por verse.

Evaluaciones de operaciones

17. En la presente sección se informa sobre 15 evaluaciones de operaciones, 8 de las cuales se realizaron de forma descentralizada². Por categorías de programas, las evaluaciones abarcaron 5 PP, 3 operaciones de emergencia (OEM) y 7 OPSR. En este sentido, no se puede decir que las evaluaciones fueran totalmente representativas de la actual cartera de operaciones del PMA a escala mundial: las operaciones de desarrollo y las operaciones especiales (OE) no estuvieron representadas, y la distribución porcentual muestra que los PP estuvieron relativamente sobrerrepresentados (véase el Cuadro 2). El número total de las evaluaciones de operaciones se ha incrementado en gran medida desde 2008 y 2009, pese a lo cual sigue siendo excesivamente limitado para constituir una muestra estadísticamente válida³. No obstante, de las evaluaciones se pueden extraer deducciones valiosas, que se presentan en esta sección.

CUADRO 2: OPERACIONES DESGLOSADAS POR CATEGORÍA					
Operaciones activas en 2009			Evaluación de operaciones finalizadas en 2010		
Categoría de programas	Número	Distribución por categorías (porcentaje)	Número	Distribución por categorías (porcentaje)	Porcentaje de operaciones evaluadas
PP	27	14	5	33	19
Proyectos de desarrollo	25	13	–	–	–
OEM	35	19	3	20	9
OPSR	66	35	7	47	11
OE	36	19	-	-	-
TOTAL	189	100	15	100	8

Fuente: Informe Anual de las Realizaciones del PMA correspondiente a 2009.

18. Hubo componentes de APT en 13 operaciones, de nutrición en 12 operaciones, de APE en 11, de distribución general de alimentos en 10, y de alimentos para la capacitación (APC) en 9. En el Cuadro 3 figura una sinopsis de los componentes por operación. Por término medio, cada operación incluía cuatro grandes actividades programáticas. En el Anexo III se facilitan más detalles sobre cada operación.

² Las evaluaciones descentralizadas son encargadas por las oficinas en los países o los despachos regionales y en ellas se aplican los modelos del Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones (SGCE), así como notas técnicas y orientaciones, con la supervisión y el apoyo de la OE si procede.

³ Se requiere un mínimo de 30 evaluaciones de operaciones para tener una muestra estadísticamente válida de la que se puedan extraer lecciones con respecto a la cartera en su conjunto.

CUADRO 3: PRINCIPALES ACTIVIDADES PROGRAMÁTICAS						
País	Categoría	APE	APC	APT	Distribución general de alimentos	Nutrición ^a
Evaluaciones de la OE						
Colombia	OPSR	√	√	√	√	√
Egipto	PP	√	√	√		
Etiopía	OPSR			√	√	√
Ghana	PP	√				√
Territorio palestino ocupado	OPSR	√	√	√	√	
Sudán	OEM	√	√	√	√	√
Timor-Leste	OPSR	√		√	√	√
Evaluaciones descentralizadas						
Burundi	OPSR	√	√	√	√	√
Guinea	PP	√	√	√		√
Mauritania	OPSR			√	√	√
Myanmar	OEM 10748				√	
Myanmar	OEM 10749		√	√ ^b	√ ^c	√
Senegal	OPSR	√	√	√	√	√
República Unida de Tanzania	PP	√	√	√		√
Zambia	PP	√		√		√
TOTAL		11	9	13	10	12

Nota: no se incluye el Estado Plurinacional de Bolivia, dado que su proyecto se enmarca en un fondo fiduciario mediante el que se realizan distintas actividades (véase el Anexo III).

^a Se incluyen los beneficiarios de las actividades de SNMI, de alimentación suplementaria y terapéutica y de lucha contra el VIH/sida y la tuberculosis.

^b Se incluyen actividades de dinero por trabajo.

^c Además de la distribución de alimentos, las modalidades incluyen la transferencia de efectivo, la entrega de cupones para alimentos o para la molienda, etc.

⇒ *Diseño de las operaciones*

19. *Pertinencia e idoneidad.* En todos los casos, se juzgó que las operaciones eran, en términos generales, pertinentes para las necesidades de los beneficiarios. En algunas evaluaciones se constató la pertinencia en el momento del diseño, señalando que las necesidades habían cambiado durante la ejecución. En el Sudán, por ejemplo, la mayor amenaza para la idoneidad de la asistencia del PMA la constituyó la creciente brecha existente entre las necesidades y la asistencia, debido en parte a que las listas de distribución eran cada vez más obsoletas. En Colombia, se señaló que la inclusión de PDI no registradas, comunidades indígenas y afrocolombianas variaba con el tiempo, mientras que en la República Unida de Tanzania se consideró que el PMA podía crear una mayor sinergia entre los componentes si orientaba la ayuda por distritos. No parece que en todas las operaciones se hayan incorporado las lecciones extraídas de evaluaciones anteriores.
20. *Alineación con las políticas y estrategias.* Se mantuvo una buena coherencia con las prioridades nacionales y también con las políticas del PMA. Surgieron un par de problemas de pequeña entidad debido a la reorientación comparativa de las actividades del PMA, o al haber pasado por alto una serie de consideraciones relativas a la ejecución. Se consideró importante contar con la participación de los beneficiarios y las autoridades públicas, desde

el principio, en la concepción, la ejecución y el seguimiento de las actividades, lo que se hizo con más o menos éxito, según los casos. También se destacaron los beneficios de integrar las actividades a nivel geográfico y de la población seleccionada, así como la importancia de formular estrategias dirigidas al desarrollo local y a lograr la máxima complementariedad entre las actividades de socorro y las de recuperación en un lugar determinado.

21. *Diseño de los programas: marcos lógicos.* Al igual que en el Informe anual de evaluación correspondiente a 2009, en las evaluaciones se observaron posibilidades de mejora en el diseño de los programas, en general en relación con problemas relativos a los marcos lógicos. Por ejemplo, a propósito de los indicadores, se observó la omisión de algunos, no eran apropiados para reflejar debidamente la profundidad del impacto de los programas, se consideraban difíciles de aplicar, o bien, aunque se exigieran a nivel institucional, resultaban inadecuados a la hora de diseñar y ejecutar la operación en cuestión. Se puso de relieve la necesidad de establecer una cadena de resultados en la que los indicadores de los productos se vincularan con los indicadores de los efectos; y se destacó, asimismo, la utilidad de contar con una sección dedicada a la gestión de riesgos. En un caso, la falta de indicación de unos objetivos claros en el documento del proyecto creaba confusión. En otro, la separación artificial de actividades similares entre dos programas dio lugar a una ejecución diferenciada para el mismo conjunto de beneficiarios y los mismos objetivos. La importancia de contar con un buen marco lógico que pueda evolucionar a la par que el programa se demostró positivamente en Etiopía, donde el diseño del componente de socorro permitió hacer una ampliación en respuesta a crisis económicas o climáticas, mientras que el diseño del componente de protección social basado en actividades productivas permitió modificar la proporción entre efectivo y alimentos.
22. *Diseño de los programas: dispersión.* Al menos cinco de las 15 operaciones englobaron un gran número de actividades, lo cual complicó la gestión y el seguimiento. También se consideró que algunas actividades tenían una extensión geográfica excesiva, lo cual socavó los productos y los efectos. Tal vez esa dispersión se derivara de una endeble concepción operacional —ausencia de una estrategia de desarrollo a nivel local o de aldea que integre las intervenciones de socorro y de recuperación para reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición—. En un caso, se constató que la escasa cobertura geográfica había influido en las percepciones, llevando a las autoridades provinciales y de distrito a considerar los programas del PMA como suplementos y no como intervenciones constantes que justificaran su apoyo. Se consideró que, concentrándose en un menor número de operaciones sinérgicas y de zonas geográficas contiguas, se podría aumentar el impacto, reforzar las interrelaciones de los programas y posibilitar un fomento más específico de las capacidades gubernamentales y de otros asociados.

⇒ *Ejecución de las operaciones*

23. *Sinergias/integración.* Un claro mensaje procedente de 10 evaluaciones se refería a la necesidad de lograr una mayor integración de las actividades a fin de obtener los máximos efectos. No era suficiente combinar en el marco de una única OPSR un componente de protección social basado en actividades productivas, otro de socorro y otro de alimentación suplementaria selectiva, si las relaciones entre estos distintos componentes no estaban claramente definidas, por ejemplo, explicitando la complementariedad entre la alimentación suplementaria selectiva y la distribución general de alimentos en el ámbito tanto del programa de protección social basado en actividades productivas como de las intervenciones de socorro de emergencia. Los componentes de los programas debían por

tanto estar conectados y ser complementarios a fin de que los beneficiarios pudieran superar la inseguridad alimentaria por múltiples medios. Para ello se necesitaban enfoques multisectoriales, con una buena comunicación entre los sectores y sinergias que redujeran la duplicación de esfuerzos. En un caso, la falta de sinergias se plasmó en una ejecución muy fragmentada, reduciendo la probabilidad de obtener efectos positivos. En otro caso, se consideró que la orientación de la ayuda por distritos en las zonas expuestas a una mayor inseguridad alimentaria facilitaría la conexión entre las actividades de educación, agricultura, generación de ingresos y salud. En todos los casos se pedía un enfoque más holístico, que incluyera una integración con los sistemas empleados para la prestación de los servicios sociales gubernamentales y con otras intervenciones y asociados presentes en las zonas seleccionadas.

24. *Diálogo sobre la política.* Al menos en cuatro evaluaciones se observó que el PMA podía aprovechar mejor su posición para establecer con sus contrapartes gubernamentales un diálogo de alto nivel sobre las políticas. Dicho diálogo podría contribuir a que la seguridad alimentaria y el hambre figuraran en un lugar más destacado de las agendas nacionales y a que se aplicara un enfoque más holístico gracias a la participación de asociados institucionales especializados, así como afianzar la imagen del PMA como asociado en la esfera de la protección social.
25. *Financiación.* Los recursos asignados rara vez cubrieron el costo estimado de una operación. Sólo una, concretamente una OEM, estuvo bien financiada. Se indicó en las evaluaciones que se habían producido reducciones, retrasos o situaciones precarias en la financiación, así como graves déficit —en algunos casos en vías de empeoramiento—, del orden del 30% o el 40% al año. Según se afirmaba, estas deficiencias eran frecuentes y tenían unas consecuencias comunes: retrasos en las entregas de alimentos a los beneficiarios; impacto negativo en la capacidad de los hogares para proteger sus activos, y un aumento de la tensión entre la necesidad de adquirir los alimentos de manera rentable y los beneficios que reportaban las compras locales a las actividades de alimentación escolar basada en la producción local. El carácter impredecible de la financiación también llevó al PMA a no liberar fondos a tiempo para sus asociados. En varias evaluaciones se propusieron soluciones, como la movilización de fondos junto con el sector privado en el país en cuestión, si se trataba de un país de ingresos medianos, o la concentración geográfica de las operaciones del PMA, o la reducción del alcance de las actividades y la adopción de un enfoque de asociación integrado. En una evaluación se manifestó el convencimiento de que debía abandonarse la estrategia de la cobertura máxima; en otra se instaba a que el alcance de las actividades se adaptara en función de los recursos disponibles.
26. *Logística.* La capacidad del PMA para entregar alimentos en el momento oportuno y al menor costo es fundamental para el éxito de sus operaciones. Las situaciones de emergencia constituyen la prueba pública más evidente, de lo cual da fe la gran admiración manifestada por el liderazgo mantenido día y noche por el PMA en la compleja estructura logística de la OEM realizada en Myanmar. En general, el PMA sobresale en la concepción de soluciones logísticas, incluso cuando se halla frente a múltiples restricciones.
27. *Seguimiento.* Al igual que en años anteriores y que en las evaluaciones de carteras de proyectos en los países (véase el párrafo 13), el seguimiento fue objeto de críticas. En general no permitió generar datos sobre los efectos ni, en un grado menor, sobre los impactos. Los indicadores descritos en los marcos lógicos se basaban en gran medida en los productos, eran demasiado imprecisos o demasiado genéricos, o bien reproducían los indicadores institucionales del PMA sin hacer la debida adaptación a la situación; además, los indicadores de los productos se confundían con los valores de referencia. Se estableció

un sistema de seguimiento apropiado en cinco casos, pero, incluso en ellos, los evaluadores observaron problemas con respecto a la calidad de los datos y la infrautilización de los sistemas en el marco de la gestión de las operaciones y el proceso de adopción de decisiones. A los responsables del seguimiento les faltaba la capacitación necesaria; las ONG encargadas carecían de incentivos financieros para llevar a cabo el seguimiento; las normas sobre presentación de informes eran demasiado estrictas, o faltaban medios logísticos.

28. *Programas alternativos.* En nueve de las 15 evaluaciones se indicó que en las operaciones del PMA se estaban aplicando, probando o considerando otras soluciones diferentes de la ayuda alimentaria en especie: transferencias de efectivo, cupones para alimentos, combinaciones de efectivo por trabajo (EPT) y de APT, y —en el Sudán— cupones para la molienda. En la mayoría de los países, esta experiencia era demasiado novedosa como para poder evaluar sus efectos. En el Senegal, sin embargo, se observaron beneficios más amplios: la creación de un posible modelo para otros tipos de transferencias sociales; la experiencia adquirida en materia de securización de cupones, y la cooperación establecida entre el PMA, los comercios locales y un banco comercial. En el Territorio palestino ocupado se probaron planes basados en la transferencia de efectivo y la entrega de cupones para alimentos. En Zambia se aplicaron varios enfoques innovadores. Estas innovaciones ofrecen potencial para aumentar la puntualidad y la eficiencia de la entrega a los beneficiarios, reducir los costos y maximizar el impacto de los recursos del PMA más allá de la asistencia alimentaria, a fin de crear un efecto económico más amplio y apoyar los mercados privados. Por otro lado, los nuevos enfoques estimulan la responsabilización local y llevan al PMA a pasar la responsabilidad de las actividades realizadas a las instancias locales de modo que éstas las hagan suyas y aseguren su sostenibilidad. Sin embargo, la limitada capacidad gubernamental constituye un obstáculo importante para su realización.

⇒ *Resultados operacionales*

29. *Eficacia.* Las evaluaciones constataron efectos positivos en muchos casos:

- ***Socorro por medio de la distribución general de alimentos y alimentos por trabajo.*** En 10 de las 15 operaciones evaluadas en 2010 se incluía un componente de distribución general de alimentos o de APT, bien en forma de distribuciones en especie o como contribución a las reservas de emergencia gestionadas a nivel nacional o comunitario. Los evaluadores constataron universalmente que las distribuciones de alimentos del PMA en situaciones de emergencia servían para satisfacer las necesidades inmediatas, mejorar el consumo de alimentos en los hogares y mitigar los peores efectos de las crisis. Sin embargo, los indicadores institucionales aplicados por el PMA para activar la ayuda de socorro —tasas de malnutrición aguda global y de mortalidad infantil— no eran apropiados en todos los casos, y raramente se medían o se informaba de los mismos. La ayuda de socorro por lo general era menos eficaz para la protección de los medios de subsistencia, por ser excesivamente imprevisible, llegar demasiado tarde o ser demasiado escasa para evitar el recurso a estrategias de supervivencia negativas, lo cual dificultaba aún más el restablecimiento de los medios de subsistencia después de la crisis. En dos evaluaciones se hicieron observaciones similares sobre la asistencia a los repatriados, en las que se indicaba que la asistencia alimentaria se prestaba durante demasiado poco tiempo como para ayudar a la reinserción después de los primeros pasos, como por ejemplo la recuperación de la ciudadanía.

- **Alimentos para la educación.** La alimentación escolar mostró diferentes tasas de éxito en los indicadores estándar referidos a la matrícula, la asistencia, la terminación de estudios, el género y el aprendizaje. La mayoría de las evaluaciones de operaciones no pudieron aportar pruebas sobre el aumento de las tasas de matrícula debido a las deficiencias existentes en los sistemas de seguimiento, tanto en lo referente al sistema educativo a nivel nacional como en las operaciones del PMA. Sin embargo, en varias evaluaciones se observó que la alimentación escolar había tenido una influencia positiva en las tasas de matrícula y, en algunos casos, en las tasas de asistencia escolar. En Egipto y Ghana, las evaluaciones hallaron efectos positivos en la mejora de la paridad de género. Invariablemente, la alimentación escolar era popular entre los profesores, los padres y las instancias gubernamentales, aunque el interés mostrado no se traducía automáticamente en una voluntad o una capacidad de asumir la responsabilidad de gestión del programa de alimentación escolar.
 - **Alimentos por trabajo.** Las evaluaciones reflejaron los objetivos a corto y a largo plazo de esta actividad programática, que incluían: i) promover la seguridad alimentaria a corto plazo y el consumo de alimentos conexas, como en el caso del Senegal, donde la proporción de personas que consumían al menos dos comidas al día aumentó del 40% al 70%; ii) sustituir o suplementar los gastos de los hogares en alimentos; iii) incrementar los activos humanos mediante la capacitación y la organización comunitaria en Egipto; iv) ofrecer un incentivo para acometer tareas difíciles en Guinea; v) ayudar a mantener las estructuras sociales en Timor-Leste, y vi) contribuir a aumentar la capacidad de los hogares y las comunidades para rehabilitar o mantener activos en Zambia.
 - **Nutrición.** Según lo observado en las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países, es difícil medir la eficacia de las intervenciones en materia de nutrición. En las evaluaciones de operaciones también fue difícil informar de los resultados, algunos de los cuales no estaban claros, mientras que en otros se manifestaban reservas. Las deficiencias en los programas de nutrición, en especial en la nutrición materno-infantil, influyen negativamente en los beneficios obtenidos por las mujeres. Los resultados no siempre fueron lineales: puede que las costumbres de las madres en materia de nutrición mejoraran, pero ello no redundó necesariamente en una reducción de las tasas de retraso del crecimiento.
30. **Eficiencia.** En algunos casos, la eficiencia del programa se vio afectada por las frecuentes interrupciones de la cadena de suministro, la calidad de los alimentos entregados, las precarias instalaciones de almacenamiento y la insuficiente asunción de responsabilidades por parte del Gobierno. La puntualidad fue variable en casi todas partes, tal vez inevitablemente, dadas las circunstancias en las que trabaja el PMA. La experiencia de Timor-Leste ofrece un ejemplo representativo: Las situaciones de escasez de alimentos, el elevado costo de las operaciones de logística, las limitadas capacidades humanas en el nuevo Estado, la competencia con otros organismos para conseguir personal, la necesidad de importar servicios y equipo y el reducido número de ONG asociadas redujeron la eficacia de la OPSR e hicieron aumentar sus costos. En general, las evaluaciones no permitieron determinar con suficiente certidumbre el grado de eficiencia de las operaciones.
31. **Sostenibilidad.** En las evaluaciones se estableció una distinción entre la sostenibilidad de los efectos —mencionada en un menor número de evaluaciones— y la probabilidad de que las actividades programáticas continuaran más allá de la asistencia del PMA. En el Territorio palestino ocupado, algunos de los activos establecidos mediante actividades de

APT contribuyeron a la recuperación de los medios de vida sostenibles, pero no hubo pruebas reales de que la capacitación llevada a cabo por medio de tales actividades creara nuevas fuentes de ingresos para los participantes. En el Senegal, donde se obtuvieron resultados positivos, la sostenibilidad de los beneficios de las actividades de APT estaba relacionada con la continuación de las actividades de creación de activos sin el apoyo del PMA, unida a la viabilidad de las estructuras creadas y a su mantenimiento por parte de los beneficiarios. En la evaluación de Timor-Leste se observó que la sostenibilidad de los resultados dependería de la calidad de las actividades y de varios factores contextuales, y que las actividades de apoyo al fomento de las capacidades gubernamentales serían decisivas para mantener los logros. En el PP relativo a Zambia, se constató que tanto los beneficios educativos obtenidos gracias a la asistencia para el componente de educación básica como los conocimientos agrícolas adicionales adquiridos por los participantes de las actividades de APT eran sostenibles. En otras muchas evaluaciones, la valoración de la sostenibilidad se centró en la continuación de los programas que recibían asistencia del PMA, en caso de que éste fuera a traspasar las responsabilidades correspondientes. En todos estos casos, las necesidades fundamentales mencionadas se referían a la capacidad y la financiación gubernamentales. Por consiguiente, según lo manifestado en la evaluación relativa a Egipto, se consideraba que el progreso hacia la sostenibilidad y la supresión paulatina de la asistencia alimentaria debían ser graduales.

Evaluaciones del impacto

32. En las evaluaciones del impacto, que son un nuevo tipo de evaluación en el PMA, se hace un análisis más profundo de los efectos e impactos de actividades programáticas específicas a fin de aportar datos y conocimientos que no pueden obtenerse de otra manera.
33. En 2010, las evaluaciones del impacto se centraron en dos programas de alimentación escolar, uno en Kenya y otro en Camboya. Ambas abarcaron operaciones realizadas a lo largo de los 10 años anteriores a la evaluación, que se diseñaron y aprobaron antes de la adopción de la política de alimentación escolar del PMA en 2009. Las evaluaciones tenían los siguientes objetivos:
 - evaluar los efectos e impactos en relación con los objetivos declarados en materia de educación, paridad de género y nutrición;
 - evaluar los efectos e impactos en relación con los nuevos objetivos del PMA en la esfera de la protección social del PMA —que no se incluyeron al diseñar el programa en cuestión— y evaluar en qué medida el programa los había cumplido o tenía potencial para cumplirlos, y
 - señalar los cambios necesarios para contribuir de forma óptima a los objetivos de los gobiernos, del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013 y de la política de alimentación escolar de 2009.

⇒ *Efectos e impacto*

34. *Educación.* Existía una asombrosa similitud entre las constataciones generales de las dos evaluaciones. La alimentación escolar fomentó la matrícula y una asistencia más regular y ayudó a reducir las disparidades de género. Sin embargo, al realizarse de manera aislada, la alimentación escolar no se tradujo automáticamente en una mejora de las realizaciones —en Kenya sí, en Camboya no— ni resolvió el problema de las altas tasas de abandono escolar. En Kenya se observó un abandono más tardío, y globalmente menor, en las escuelas que ofrecían comidas que en las que no las ofrecían, pero el valor de las comidas escolares no fue suficiente para impedir la brusca tasa de abandono del 30% entre los

grados 7° y 8°. En Camboya, se producía un abandono similar entre los grados 4° y 5°. Las causas de este fenómeno van más allá del hambre o la nutrición, y tienen que ver con el entorno escolar, la economía doméstica y la función de los niños en la misma, así como con los valores culturales.

35. *Nutrición.* Los efectos nutricionales fueron positivos, pero de impacto limitado. En Kenya, la comida escolar representaba una parte significativa del aporte diario recomendado de nutrientes de los estudiantes y era particularmente valiosa para el aporte de macronutrientes, energía y proteínas a la dieta. En este sentido, suponía una importante contribución a la reducción del hambre y la mejora de la nutrición, aunque sólo un porcentaje muy pequeño de niños alcanzara realmente o superara los umbrales de aporte diario recomendado. Sin embargo, con la comida escolar no se conseguía compensar la insuficiencia de la dieta en casa, especialmente en los hogares que preparaban menos alimentos cuando los niños recibían comidas en la escuela. En Camboya, la alimentación escolar tuvo relativamente pocos efectos en los indicadores de nutrición como el peso, la talla o la circunferencia braquial medio-superior, aunque se observó que las comidas escolares contribuían a que las niñas ganaran peso.
36. *Transferencia de valor.* El PMA tradicionalmente viene diseñando las intervenciones de alimentación escolar para combatir el hambre entre los niños, mejorar la nutrición y aumentar los efectos educacionales y de aprendizaje. La política de alimentación escolar adoptada por el PMA en 2009 sitúa la alimentación escolar como elemento clave de los programas de transferencia de valor, al permitir a los hogares mantener los activos útiles como medios de subsistencia y soportar crisis transitorias. Las intervenciones del PMA en Kenya ilustran estos resultados: los hogares obtienen beneficios económicos al tener que comprar menos alimentos —el valor de la alimentación escolar llegaba a representar el 9% de los ingresos familiares—; se aprovecha el tiempo liberado para ampliar las actividades generadoras de ingresos, y hay una reversión de la asistencia a los hogares cuando los niños terminan satisfactoriamente los estudios y obtienen un medio de sustento estable. En Camboya, de forma similar, se estimó que el valor de las raciones *in situ* representaba hasta el 14% de los ingresos anuales de los hogares, y que las raciones para llevar a casa —orientadas más específicamente a los grupos de menores ingresos— llegaban a representar casi el 26%. En este país, las comidas escolares permitían a las mujeres ahorrar sobre todo tiempo, aunque, a diferencia de lo que sucedía en Kenya, el tiempo ahorrado se dedicaba más a tareas domésticas que a actividades generadoras de ingresos.

⇒ *Factores que explican los resultados*

37. *Papel de los factores contextuales que está fuera del control del PMA.* Los factores relacionados con las condiciones económicas, culturales y de aprendizaje influyen en el potencial de la alimentación escolar. En ambos países, en un contexto de pobreza y vulnerabilidad, los costos de oportunidad económica disuaden a los hogares de enviar a los niños a la escuela. En ambos hay además frenos culturales: en Camboya, se trata de la idea de que la educación es más importante para los niños que para las niñas; en Kenya, es la idea de que la educación representa una amenaza para los valores tradicionales, en lugar de una vía hacia una vida mejor. También hay que tener en cuenta la baja calidad de la educación —escasez de docentes cualificados, en especial mujeres y ratios profesor-alumnos elevadas—, y las deficiencias de la infraestructura material en cuanto a disponibilidad de agua, tamaño y calidad de las aulas, acceso a libros y a suministros escolares, seguridad física y disponibilidad de letrinas. La alimentación escolar no puede compensar el efecto negativo que tienen estos factores en las tasas de matrícula y asistencia escolar en el aprendizaje.

38. *Papel de los factores de ejecución que está dentro del control del PMA.* En ambas evaluaciones se consideró que el PMA podía mejorar la eficacia y la eficiencia de sus programas de alimentación escolar. En Kenya, se consideró que la expansión de las compras locales y regionales de alimentos del PMA podía reducir notablemente el costo anual de las comidas escolares por beneficiario. Además, los programas de alimentación escolar basados en la producción local podían incrementar el valor de los alimentos al fomentar la integración de la comunidad en las actividades educativas locales. En Camboya, se consideró que el hecho de centrar la selección de los beneficiarios en criterios de vulnerabilidad de los hogares elevaría la eficacia de la alimentación escolar, al dirigirse ésta a los más vulnerables, para los que la transferencia de valor sería considerable. Las evaluaciones también permitieron constatar que el sistema de seguimiento en Kenya podría hacer más por identificar las debilidades y canalizar la información correspondiente hacia la solución de problemas, mientras que, en Camboya, una mayor atención al diseño, a la participación comunitaria y al compromiso gubernamental daría resultados mejores y más sostenibles.
39. *Importancia de contar con un objetivo claro.* La evaluación de Camboya permitió demostrar de manera fundamentada que la alimentación *in situ* y las raciones para llevar a casa producían resultados diferentes en cuanto a educación, nutrición y transferencia de valor. Por lo tanto, es importante que el PMA defina y establezca, con arreglo a un orden de prioridades, la finalidad última de la alimentación escolar, en lugar de intentar lograr múltiples objetivos simultáneamente. En Camboya, las raciones para llevar a casa tenían la posibilidad de funcionar como red de protección social y servían de incentivo para que las familias pobres mantuvieran a los niños en la escuela, especialmente las niñas. La alimentación *in situ* cumplía objetivos de nutrición y elevaba las cifras de la matrícula. Ambas modalidades funcionaban, cada una a su manera. En Kenya, las raciones para llevar a casa o las galletas enriquecidas costaban más por beneficiario que la alimentación *in situ*, que tenía un importante, aunque intangible, valor añadido en el plano social generado por el reparto comunitario de los alimentos con los compañeros y profesores.

⇒ *Lecciones aprendidas*

40. La constatación fundamental fue que no es posible cumplir los objetivos de salud y educación tan sólo mediante las comidas escolares. Éstas deben combinarse con otras intervenciones que traten los problemas en la escuela, el hogar y la comunidad que limitan el aprendizaje, la salud y el sustento. Esta constatación confirma la importancia del conjunto mínimo de servicios⁴, un enfoque amplio, integrado y plurisectorial que incluye la colaboración con las instituciones gubernamentales y los asociados. Lo constatado en ambos países lleva a preguntarse si realmente se está aplicando este enfoque en las comunidades beneficiarias; las recomendaciones indican que se debe hacer mucho más a este respecto.

Conclusiones y recomendaciones

41. Las evaluaciones finalizadas en 2010 generan varias reflexiones importantes, que se resumen en la presente sección. Aunque la muestra de operaciones era pequeña y no representativa, y siguió habiendo problemas con los datos derivados del seguimiento, las

⁴ Desarrollado por el PMA y por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en 2005, el “conjunto mínimo de servicios” es un conjunto de intervenciones no alimentarias específicas dirigidas a complementar las comidas escolares para promover la salud y la nutrición de los escolares: agua potable; saneamiento adecuado; huertos escolares; cocinas de bajo consumo; tratamiento antihelmíntico; concienciación sobre la malaria y el VIH/sida, y otras actividades de promoción de la salud, la nutrición y la higiene.

constataciones resultan útiles como indicaciones tempranas de las realizaciones del PMA en la consecución de sus Objetivos Estratégicos.

42. *Mejorar las sinergias.* A raíz de las evaluaciones se pudo constatar que las operaciones del PMA estaban generalmente bien alineadas con las políticas y estrategias de los gobiernos y los asociados. Sin embargo, la alineación no se plasmó automáticamente en sinergias entre las operaciones del PMA y la labor de las otras partes interesadas que trabajaban en pos del mismo objetivo:
- Para lograr sinergias con otros programas y dentro de los propios programas del PMA es necesario adoptar unas decisiones deliberadas sobre diseño y ejecución. Todo indica que la alineación y las sinergias son más fáciles de obtener en la teoría que en la práctica, y es en las comunidades, donde la prestación bien coordinada de diversos servicios prometería unos resultados más eficaces y eficientes.
 - Para la obtención de una mayor sinergia entre las actividades programáticas del PMA hace falta concentrar desde el punto de vista geográfico los programas, en un número menor de zonas dentro de los países. Durante las evaluaciones de 2010 se observaron varios ejemplos positivos relacionados con una orientación de la ayuda más pertinente de la labor del PMA.
 - Para crear sinergias entre las actividades programáticas, también es necesario que el PMA examine de qué modo el conjunto de beneficios derivados de las diferentes actividades redundará en una asistencia adecuada, sin exceder de lo necesario para satisfacer las necesidades de seguridad alimentaria de los hogares.
43. *Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia.* En las constataciones de las evaluaciones se volvió a confirmar la buena posición del PMA para alcanzar el Objetivo Estratégico 1. Las operaciones de socorro en general se ejecutaban correctamente, alcanzando el número deseado de beneficiarios con las raciones previstas. En concreto, recibieron elogios las realizaciones del PMA en las operaciones de refugiados del Chad y en la OEM del Sudán/Darfur en favor de las PDI. Estos resultados a menudo se debieron a las capacidades de logística del Programa y a unos niveles de financiación adecuados, que demostraron la confianza de los donantes en su papel y sus competencias. En la mayoría de las evaluaciones los logros se midieron con arreglo a la seguridad alimentaria de los hogares y a la puntuación relativa al consumo de alimentos, y no tanto en función de la malnutrición aguda global o de las tasas de mortalidad infantil, que son indicadores acordados a nivel institucional. La segunda meta del Objetivo Estratégico 1, concretamente la de proteger los medios de subsistencia, era más difícil de alcanzar porque la asistencia no siempre era suficiente o suficientemente puntual y predecible como para impedir el recurso a estrategias de supervivencia negativas o para reconstruir los medios de subsistencia después de las crisis.
44. *Prevenir el hambre aguda.* En relación con el Objetivo Estratégico 2, varias evaluaciones permitieron observar que se había contribuido muy positivamente al desarrollo de las capacidades gubernamentales para realizar actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad. Las evaluaciones de 2010 abarcaron también las operaciones más conocidas del PMA sobre la creación de redes de protección social en Etiopía, donde la OPSR proporcionó grandes aportaciones al programa asumido por el Gobierno. En la esfera de la reducción del riesgo de catástrofes, la evaluación de la cartera de proyectos en Malí puso de relieve ejemplos positivos en los que las actividades de APT habían contribuido a los esfuerzos por frenar la desertificación. Sin embargo, tales actividades adolecieron en general de escasez de recursos, lo que a su vez limitó los resultados.

45. *Reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia.* En el marco del Objetivo Estratégico 3, sólo en dos evaluaciones se trató de la asistencia del PMA a los repatriados. En ambas se plantearon preocupaciones sobre la eficacia de la labor realizada, dado que el período de asistencia era por lo general demasiado breve como para lograr el restablecimiento de los medios de subsistencia necesario para tener éxito en la reintegración. Se formularon observaciones similares sobre la reconstrucción de los medios de subsistencia, actividad que sufrió dificultades análogas a las experimentadas por las actividades de protección de los medios de subsistencia en el marco del Objetivo Estratégico 1. En situaciones de crisis a largo plazo, como la del Sudán, los medios de subsistencia evolucionan, lo que influye en la vulnerabilidad de los hogares; es éste un fenómeno que debe tenerse en cuenta en la selección de los beneficiarios y el diseño de las raciones.
46. *Reducir el hambre crónica y la desnutrición.* En el marco del Objetivo Estratégico 4, la alimentación escolar siguió siendo el programa más representativo del PMA. Las evaluaciones del impacto permitieron comprender más a fondo los resultados positivos logrados por la alimentación escolar en las tasas de matrícula, retención y terminación de los estudios, pero también las limitaciones de la eficacia cuando los niños llegaban a una edad en la que podían contribuir a los ingresos del hogar. En todas las evaluaciones se señaló que la alimentación escolar no podía, por sí sola, producir efectos educativos, sino que necesitaba asociaciones sólidas que ofrecieran aportaciones complementarias en las escuelas donde se llevaba a cabo la alimentación escolar. Cuanto más se dirija la asistencia hacia los hogares más vulnerables, mayor será la eficacia de la alimentación escolar como programa de transferencia de valor o de protección social. Los programas de nutrición —la otra actividad programática principal dentro de este Objetivo Estratégico— tuvieron más dificultades para demostrar su eficacia, por varias razones, entre ellas el tamaño relativamente pequeño de los programas en comparación con los problemas abordados. No obstante, las contribuciones analíticas y de promoción del PMA pusieron de relieve la importancia de los temas de nutrición, inclusive en las políticas tanto del sector de la nutrición como del sector de la alimentación escolar.
47. *Fomentar de las capacidades.* La información generada mediante las evaluaciones era demasiado limitada e insuficientemente rigurosa para permitir formular conclusiones sobre el Objetivo Estratégico 5. En varias evaluaciones se reflexionó sobre las cuestiones de sostenibilidad, y en muchas se plantearon preocupaciones sobre la falta de oportunidades de traspaso de responsabilidades, debido a las limitadas capacidades existentes.
48. *Factores externos e internos que influyen en las realizaciones y los resultados.* En las evaluaciones se volvió a confirmar la capacidad del PMA para trabajar en las circunstancias más difíciles, gestionar diversas situaciones complejas y superar las dificultades. Las esferas en las que parecía más necesario y factible introducir mejoras recaen dentro de su control, entre ellas mejorar el diseño de las operaciones para lograr una mejor orientación de la ayuda y una menor dispersión, o mejorar la planificación con respecto a unas metas realistas y unos indicadores mensurables, por ejemplo, mediante el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento para fundamentar las decisiones de gestión —y la adopción de medidas correctoras en caso necesario—, el aprendizaje sistemático de la experiencia adquirida y la creación de una base de datos empíricos sobre las cosas que funcionan. Los niveles de financiación y de previsibilidad influyeron sobre los resultados operacionales y la eficiencia, en especial en la realización de actividades de APT relacionadas con la protección de los medios de subsistencia, la recuperación y la reducción del riesgo de catástrofes, así como en los programas de nutrición.

49. **Recomendación 1:** Mayor concentración para mejorar los efectos. Sin dejar de ser ambicioso, el PMA debería concentrar sus actividades en áreas geográficas más reducidas, para lograr una mayor eficiencia y aumentar la eficacia.
50. **Recomendación 2:** Ampliación de las sinergias. El PMA debería centrarse en mejorar la integración y las sinergias, tanto dentro de sus propios programas como con las actividades de otros interlocutores, como el mejor medio para crear efectos multiplicadores y maximizar el impacto de las carteras de proyectos.
51. **Recomendación 3:** Mejora del seguimiento. El PMA debería mejorar el diseño de los sistemas de seguimiento y elaborar indicadores menos complejos, menos fragmentados entre las operaciones y más fácilmente mensurables. Para ello tal vez sea necesario examinar las capacidades de seguimiento del personal interno y de los subcontratistas, y los incentivos correspondientes.
52. **Recomendación 4:** Incremento de la eficacia. El PMA debería examinar las razones de los déficit existentes en las dos esferas donde las realizaciones parecen ser menores —las actividades de APT y los programas de nutrición— para determinar formas de mejorar la programación, la financiación y los resultados a fin de asegurar que se avance hacia el logro de todos los Objetivos Estratégicos del Programa.

EVALUACIÓN EN EL PMA

53. En esta sección del Informe anual de evaluación se ofrece una visión general de la labor de evaluación realizada en el PMA frente a lo previsto originalmente, junto con otros aspectos de la labor de la OE: i) contribuciones para mejorar el aprendizaje a partir de las evaluaciones realizadas; ii) continuación de la labor dirigida a mejorar la calidad de las evaluaciones, lo que es fundamental para garantizar su credibilidad y utilidad; iii) participación en redes de evaluación, y iv) disponibilidad de recursos humanos y financieros.

Actividades de evaluación en 2010

54. *Valor añadido gracias a las sinergias entre las evaluaciones.* En el bienio 2008-2009, la OE introdujo el concepto de cuatro evaluaciones estratégicas interrelacionadas con el fin de extraer de la evaluación reflexiones amplias y profundas. Basándose en la misma idea de búsqueda de sinergias entre las evaluaciones, en su programa de trabajo para 2010-2011 la OE incluyó dos series de evaluaciones del impacto: una sobre la alimentación escolar y otra sobre la asistencia alimentaria en situaciones prolongadas de refugiados. La sinergia entre estas evaluaciones se basa en el empleo de la misma metodología, aunque introduciendo adaptaciones en caso necesario. Las evaluaciones generan resultados comparables que, una vez sintetizados, facilitan mayor información sobre las fortalezas y debilidades comunes de las esferas programáticas. Las constataciones de las evaluaciones del impacto de la alimentación escolar se aplicarán, asimismo, en la próxima evaluación de la política de alimentación escolar, para crear sinergias adicionales entre las evaluaciones y aumentar el valor añadido del trabajo de evaluación de la OE.
55. *Realización del programa de trabajo.* En la realización del programa de trabajo de la OE para 2010-2011 influyó el gran número de evaluaciones arrastradas desde el bienio 2008-2009. Con la excepción de dos evaluaciones de operaciones que se iniciaron en 2010, estas evaluaciones en curso habían completado en gran parte su trabajo de campo a finales de 2009, de modo que influyeron poco en el presupuesto de la OE para 2010-2011. Sí influyeron, sin embargo, en la carga de trabajo del personal de evaluación, dado que, unidas a las vacantes de personal (véase el párrafo 65 relativo a los recursos humanos), se

tradujeron en un inicio lento del programa de trabajo para 2010-2011. No obstante, a finales de 2010 más del 60% del programa de trabajo de la OE correspondiente al bienio 2010-2011 estaba en curso de ejecución. Estos resultados son una buena señal sobre la posibilidad de que, a finales de 2011, la OE haya completado todo su programa de trabajo para el bienio. En el Cuadro 4 se muestra el estado de realización del programa de trabajo a finales de 2010.

CUADRO 4: REALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO – ESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010					
	Evaluaciones estratégicas	Evaluaciones de políticas	Evaluaciones de carteras de proyectos en los países	Evaluaciones del impacto	Evaluaciones de operaciones
Programa de trabajo para 2010-2011					
Evaluaciones arrastradas a partir del programa de trabajo para 2008-2009	–	–	1	1	7
Evaluaciones previstas en el Plan de Gestión del PMA para el bienio 2010-2011	4	–	8	6	
Peticiones adicionales de evaluación para 2010-2011	2	1	–	–	1
Programa de trabajo total para 2010-2011	6	1	9	7	8
Realización del programa de trabajo					
Evaluaciones en curso	4	–	4	3	1
Evaluaciones finalizadas	–	–	3	2	7
TOTAL	4	–	7	5	8
Tasa de cumplimiento					
Evaluaciones finalizadas y en curso en relación con el programa de trabajo previsto	67%	–	78%	71%	100%
Evaluaciones finalizadas en relación con el programa de trabajo previsto	–	–	33%	29%	88%

Fuente: Oficina de Evaluación

56. *Apoyo a las evaluaciones descentralizadas.* Además de llevar a cabo su propio programa de trabajo, la OE ayudó a las oficinas en los países a realizar evaluaciones descentralizadas. Esto implicó examinar los términos de referencia y los informes de evaluación de comienzo y de fin de ciclo para asegurar su calidad.

Actividades dirigidas a mejorar el aprendizaje a partir de la evaluación

57. *Consultas sobre evaluación.* La consulta anual sobre evaluación constituye una oportunidad para que los representantes de los estados miembros del PMA ofrezcan orientaciones sobre las prioridades en materia de evaluación y examinen las constataciones recogidas en el informe anual de evaluación. Además, a petición de los miembros de la Junta, la Secretaría del PMA organizó una primera mesa redonda sobre evaluación, que se celebró antes del segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva, en

noviembre de 2010. Esta mesa redonda permitió estudiar a fondo los informes de evaluación que se presentarían oficialmente en el siguiente período de sesiones. La OE recomienda que, si se incluyen mesas redondas periódicas de este tipo en el calendario de la Junta, se examine la manera más eficaz de organizarlas y de utilizarlas y se llegue a un acuerdo al respecto, para que estas reuniones aporten el máximo valor a los debates oficiales de la Junta.

58. *Actividades de aprendizaje.* Durante 2010 la OE organizó dos actividades de aprendizaje: una de ellas se organizó junto con el Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración para examinar las constataciones del informe anual de evaluación correspondiente a 2009; la otra fue un foro oficioso durante el cual el jefe del equipo de la primera evaluación del impacto de la alimentación escolar en Kenya comunicó las constataciones de la evaluación a un grupo amplio de personal de la Sede del PMA.
59. *Cierre del ciclo de aprendizaje.* La OE progresó en su trabajo relativo al cierre del ciclo de aprendizaje. Un manual basado en las 10 lecciones principales fue probado y revisado en función de la retroinformación recibida de los usuarios. Se desarrolló un nuevo producto, la síntesis de evaluaciones de un país, que se concluyó con éxito para seis países. En los correspondientes informes de síntesis se presentan las lecciones extraídas de las evaluaciones en un formato que ayuda a las oficinas en los países a formular sus estrategias para los mismos. Por otro lado, se han actualizado o elaborado síntesis de evaluaciones para todos los principales informes de evaluación producidos en 2010 y estas síntesis serán sistemáticamente disponibles a partir de 2011. Estos productos de aprendizaje complementan las aportaciones de la OE a otros procesos relacionados con la preparación de nuevas operaciones y la formulación de nuevas estrategias para los países o políticas. Por ejemplo, esta oficina participa en el Comité de Examen de Estrategias a fin de destacar las lecciones extraídas de las evaluaciones para que puedan incluirse en las estrategias para los países.
60. *Desarrollo del sitio web.* Para que las evaluaciones fueran más accesibles y facilitar así el aprendizaje a partir de las mismas, la OE introdujo unas páginas completamente remodeladas sobre evaluación en el sitio web externo del PMA: (www.wfp.org). En éste se facilita información sobre los objetivos y el programa de trabajo de la OE, los diversos tipos de evaluación que ésta realiza, las herramientas que emplea y las lecciones que genera cuando se completa el ciclo de aprendizaje. En el sitio web se han creado vínculos a otras páginas pertinentes para facilitar el aprendizaje a partir de las evaluaciones. En la biblioteca sobre evaluación siguen estando disponibles todos los informes de evaluación elaborados por la OE. Además, se dedicó un esfuerzo considerable para que la evaluación tuviera una presencia en el sitio web interno del PMA para los usuarios del Programa; las páginas correspondientes se inauguraron a principios de 2011.

Mejora continua de la calidad de las evaluaciones

61. *Seminario para jefes de equipos de evaluaciones del impacto.* El enfoque adoptado por la OE sobre las evaluaciones del impacto consiste en un proceso iterativo en el que los métodos para la evaluación sean probados primero en un país, antes de ser reproducidos —con mejoras— en otros países. Para la primera serie de evaluaciones del impacto de la alimentación escolar, la OE reunió a los jefes de los equipos de evaluación en un seminario de cuatro días para examinar y armonizar la metodología, lograr un entendimiento de las expectativas de la OE en cuanto a la calidad de las evaluaciones y mantener un debate en profundidad con el personal de políticas y operaciones relacionado con la alimentación escolar. Este sistema sirve para garantizar no sólo la calidad de las evaluaciones sino también su comparabilidad, mejorando así la síntesis y el aprendizaje.

62. *Desarrollo de las competencias y los conocimientos del personal de la OE.* La OE ha organizado a su personal profesional en tres grupos de debate en torno a los tipos de evaluación que se llevan a cabo. Estos grupos estimulan el debate sobre las normas y los requisitos de calidad de las evaluaciones y ayudan a desarrollar las competencias y los conocimientos de todo el personal profesional de la OE. Otros temas tratados en estos debates van desde la puesta al día sobre las normas del Proyecto Esfera⁵ hasta la perspectiva de género en las operaciones del PMA, pasando por los criterios para diseñar encuestas válidas. La lista de temas es dinámica y responde a las necesidades del personal. Por otra parte, en 2010 se dedicó un total de 58 días-persona (el 2% del tiempo de trabajo del personal) a la capacitación formal.
63. *Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones.* En 2010, se concluyó la documentación relativa al SGCE para las evaluaciones del impacto y se desarrollaron los documentos para realizar las evaluaciones de las políticas y presentar informes al respecto. Los grupos mencionados en el párrafo anterior también ayudan a desarrollar herramientas para aumentar la normalización y mejorar la calidad de las evaluaciones. La normalización de los criterios de comunicación de la información ha mejorado la calidad de los informes de evaluación. El desarrollo de la documentación necesaria en el marco de un proceso colaborativo ha aumentado la comprensión y la aplicación de estas normas.

Cooperación con redes de evaluación

64. La OE del PMA sigue trabajando activamente en el Grupo de Evaluación las Naciones Unidas (UNEG). Representó a dicho grupo en una reunión conjunta para hablar de la armonización de las evaluaciones de la intervención emprendida a raíz del terremoto en Haití. La reunión fue organizada por las tres redes de evaluación principales —la red del Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), la red de evaluación de los donantes bilaterales representados en el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el UNEG— y dio lugar a una misión de seguimiento en Haití para examinar la posibilidad de establecer una oficina de apoyo a la evaluación.
65. La OE también participa activamente en el grupo de tareas de evaluación del impacto del UNEG, sigue formando parte del Grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluaciones conjuntas del impacto de la asistencia humanitaria dirigido por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) y es miembro del consejo consultivo de evaluación del Fondo Humanitario Común. Además, participa en el grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluaciones en tiempo real, en cuyo ámbito aporta sus conocimientos y capacidades de evaluación para el continuo desarrollo y mejora del enfoque de evaluación en tiempo real. La OE apoyó el proceso de garantía de la calidad en la evaluación por múltiples donantes en el Sudán Meridional, una iniciativa liderada por la Oficina de evaluación independiente de los Países Bajos.

Recursos humanos y financieros para la evaluación

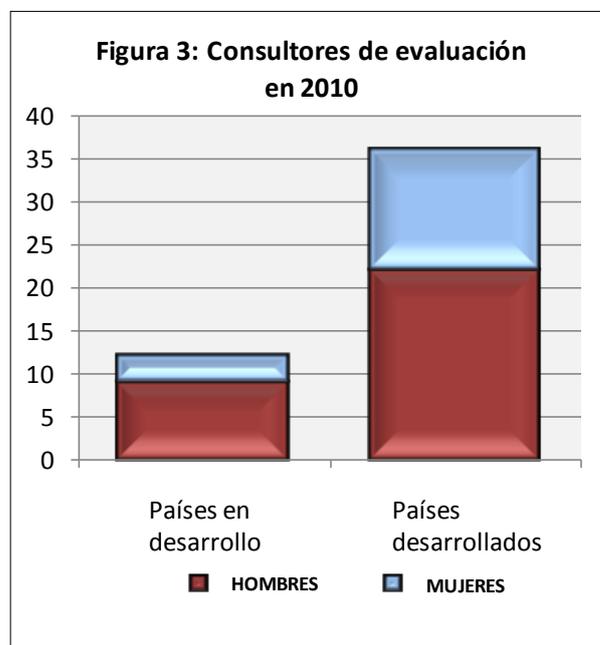
66. *Recursos humanos.* En 2010, la OE logró su plena dotación de personal, con una proporción equilibrada de 4:4 entre el personal del PMA en rotación y expertos contratados externamente, según lo previsto en la política en materia de evaluación. Los expertos de evaluación externos contratados no ejercieron funciones durante todo el año: uno se unió

⁵ En el marco del Proyecto Esfera se elaboraron la “Carta Humanitaria y Normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre”, también conocidas como “normas del Proyecto Esfera” (véase www.sphereproject.org).

en marzo de 2010 y el otro en diciembre. Dos puestos de categoría profesional estuvieron vacantes por un total de 10 meses, debido a la salida de algunos miembros del personal y a la disponibilidad del personal recién contratado. Debido a esta tasa de vacantes, en 2010 la OE disponía del 84% de sus recursos humanos para llevar a cabo el programa de trabajo⁶. Aunque el número total de los miembros del personal no varió, la OE contrató a consultores subalternos como auxiliares de investigación para la evaluación, quienes proporcionaron un apoyo inestimable a los grupos y equipos de evaluación. En el Cuadro 5 se facilitan detalles sobre la situación de la dotación de personal y en el Anexo V figura la lista completa del personal con inclusión de los consultores subalternos.

CUADRO 5: DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA OE EN 2010			
Puesto	Puestos cubiertos por rotación interna	Expertos en evaluación contratados externamente	Total
Director (D2)		1	1
Oficiales Superiores de Evaluación (P5)	1	2	3
Oficiales de Evaluación (P4)	3	1	4
Miembros del personal de servicios generales (G6 y G3)	3		3
TOTAL	8	4	11

67. En 2010, la OE firmó cinco acuerdos a largo plazo con empresas de consultoría para la prestación de servicios de evaluación; de este modo aumentó la gama de opciones en materia de creación de equipos de evaluación. Estas opciones incluyen también la contratación de candidatos a partir de una lista preestablecida y por medio de publicidad, y el recurso a licitaciones para encontrar empresas adecuadas. Por uno u otro de estos medios, la OE empleó un total de 48 consultores para 12 evaluaciones y para la elaboración del informe anual de evaluación con una media de cuatro consultores por cada evaluación. Tales consultores procedían en un 25% de países en desarrollo y en un 75% de países desarrollados. En lo relativo a la distribución de los consultores por sexos, el 65% eran hombres y el 35% mujeres.



68. *Recursos financieros.* En el Plan de Gestión del PMA para el bienio 2010-2011 se asignaron 9,6 millones de dólares para gastos de evaluación (personal y otros), lo cual representa un aumento de 1,4 millones de dólares en las asignaciones con respecto al

⁶ La tasa de vacantes se calcula teniendo en cuenta el número total de los miembros del personal que debían estar en servicio y los meses durante los que un puesto se mantuvo vacante.

bienio 2008-2009. Se programaron recursos distintos del personal por valor de 2,8 millones de dólares para 2010 para la realización de las evaluaciones y otras actividades, como la mejora del sitio web o el cierre del ciclo de aprendizaje (véanse los párrafos 59 y 60). El valor financiero de los recursos destinados a las evaluaciones en relación con los fondos totales movilizados por el PMA se mantuvo en el 0,06%.

Perspectivas

69. Se ha progresado en la mejora de la calidad de las evaluaciones en el PMA. Sin embargo, sigue habiendo algunas cuestiones pendientes —tales como la rendición de cuentas a los beneficiarios, algo difícil teniendo en cuenta el proceso de evaluación y el presupuesto disponible—, y se podrían añadir otras, partiendo de lo logrado hasta la fecha.
70. La introducción de mesas redondas de evaluación suscita preguntas sobre el empleo del tiempo que la Junta dedica a esta esfera. Se deberían celebrar debates entre la Junta —por conducto de su Mesa—, la dirección del PMA y la OE, a fin de poder alcanzar los objetivos de cada parte a la vez que rentabilizar el uso de tiempo.
71. En lo referente a la metodología, se precisan un mayor esfuerzo e inversiones para fortalecer la evaluación de la eficacia —el grado en que se han alcanzado los objetivos— y para evaluar la eficiencia de manera más rigurosa. Los avances en estos dos aspectos permitirán que las evaluaciones aporten información sobre el grado en que las operaciones y las actividades de los programas optimizan los recursos.
72. El plan de evaluación en su conjunto se limita a un número de operaciones que no es representativo. Durante la elaboración del presupuesto para 2012-2013, se examinará la adecuación del nivel de financiación para asegurar que la evaluación pueda servir a fines de aprendizaje y rendición de cuentas, respetando la debida diligencia.

ANEXO I**EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2010****Evaluaciones de carteras de proyectos**

1. Cartera de proyectos del PMA en el Chad
2. Cartera de proyectos del PMA en Malí
3. Cartera de proyectos del PMA en Nepal

Evaluaciones del impacto

1. Evaluación del impacto de la alimentación escolar en Camboya
2. Evaluación del impacto de la alimentación escolar en Kenya

Evaluaciones de operaciones

1. OPSR Colombia 105880
2. PP 104500 relativo a Egipto
3. OPSR Etiopía 106650
4. PP 104180 relativo a Ghana
5. OPSR Territorio palestino ocupado 103871
6. OEM Sudán 107600
7. OPSR Timor-Leste 103881

Evaluaciones descentralizadas

1. Fondo Fiduciario de la Unión Europea para el Estado Plurinacional de Bolivia
2. OPSR Burundi 105281
3. PP 104530 relativo a Guinea
4. OPSR Mauritania 106050
5. OEM Myanmar 107480 y 107490
6. OPSR Senegal 106120
7. PP 104370 relativo a la República Unida de Tanzania
8. PP 104470 relativo a Zambia

ANEXO II

FICHAS DE EVALUACIONES DE CARTERAS DE PROYECTOS EN LOS PAÍSES

CHAD (2003-2009)

Calendario y nivel de financiación de las operaciones de la cartera de proyectos

Operación	Nombre	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Proyecto de desarrollo 10018	Programa en el país	Necesidades: 33,5 Contribuciones: 23,3						
Proyecto de desarrollo 10478						Necesidades: 37,8 Contribuciones: 28,5	2010	
OPSR 10510	Asistencia a refugiados centroafricanos en el Chad meridional					Necesidades: 36,7 Contribuciones: 36,3		2010
OEM 10325		Necesidades: 0,2 Contribuciones: 1,6						
OEM 10327	Asistencia de emergencia a refugiados sudaneses y comunidades de acogida en el Chad oriental		Necesidades: 61,6 Contribuciones: 47,0					
OEM 103271					Necesidades: 90,3 Contribuciones: 64,2			
OEM 10295	Asistencia alimentaria a refugiados de la República Centroafricana en el Chad meridional	Necesidades: 4,5 Contribuciones: 3,0						
OEM 102951				Necesidades: 5,7 Contribuciones: 3,1				
OEM 10559	Asistencia a refugiados sudaneses, PDI y comunidades de acogida y a la población local afectada por la afluencia de refugiados en el Chad oriental					Necesidades: 195,5 Contribuciones: 129,8	2010	
OEM 105591							Necesidades: 316,5 Contribuciones: 247,0	
Beneficiarios (efectivos)		202 551	365 564	703 356	733 147	608 611	791 502	884 706
Alimentos distribuidos (toneladas)		8 788	28 730	49 097	54 139	65 773	64 630	90 547
Gastos directos (millones de dólares EE.UU.)*		6	37	50	55	72	95	130
Porcentaje de gastos directos: el Chad con respecto al resto del mundo		0,2	1,3	1,7	2,1	2,6	2,7	3,3

LEYENDA
Nivel de financiación

> 75%

Entre 50% y 75%

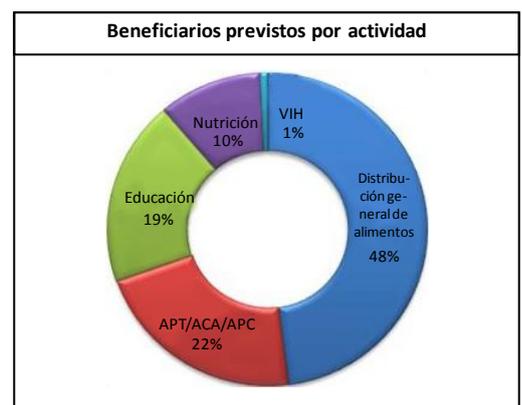
No disponible

Fuente: última fuente: Informes normalizados de los proyectos¹, situación de los recursos (1º de agosto de 2010, para los proyectos en curso); Informe Anual de las Realizaciones de 2009.

* Excluidos los costos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP). Los gastos de 2008 y 2009 se atienen a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) y no son comparables a los valores de 2007 o años anteriores, que se basaban en las Normas Contables del Sistema de las Naciones Unidas.

Actividades por operación y porcentaje de beneficiarios por actividad

Operaciones	Distribución general de alimentos	APT/ACA/APC	Educación	Nutrición	Lucha contra el VIH
Proyecto de desarrollo 10018		X	X	X	
Proyecto de desarrollo 10478		X	X	X	X
OPSR 10510	X	X		X	X
OEM 10325	X			X	
OEM 10327	X	X		X	
OEM 103271	X	X		X	
OEM 10295	X			X	
OEM 102951	X	X		X	
OEM 10559	X	X	X	X	
OEM 105591	X	X	X	X	
Porcentaje de beneficiarios previstos	48%	22%	19%	10%	1%
Porcentaje de beneficiarios efectivos	55%	18%	18%	8%	1%



Fuente: Sistema de reunión de datos por telecomunicaciones para los informes del PMA (DACOTA) (12 de abril de 2010).

Cinco donantes principales (2003-2009): Estados Unidos de América, Comisión Europea, Japón, Reino Unido, Canadá.

Fuente: Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes.

¹ Las necesidades y las contribuciones se expresan en millones de dólares EE.UU. Los colores indican el porcentaje financiado (contribuciones/necesidades).

MALÍ (2003-2009)

Calendario, nivel de financiación, beneficiarios por actividad y alimentos distribuidos

Operación	Nombre	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
PP 102050	Programa en el país	Necesidades: 39,8 - Contribuciones: 23,6							
PP 105830	Programa en el país						Necesidades: 28,6 Contribuciones: 14,4 ^I		
OPSR 103720 (Regional)	Intervención a raíz de la crisis en Côte d'Ivoire y sus repercusiones regionales en Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana y Malí	LEYENDA Nivel de financiación		Necesidades: 69,6 Contribuciones: 60,5				2012 →	
		> 75%							
OPSR 104520	Lucha contra la malnutrición y fortalecimiento de los medios de subsistencia en el norte de Malí	Entre 50% y 75%		Necesidades: 29,7 - Contribuciones 25,3 ^{II}					
OPSR 106100	Lucha contra la malnutrición en zonas afectadas por la inseguridad alimentaria	No disponible						Necesidades: 327 ^{III} 2011 →	
OEM 102441 (Regional)	Ayuda alimentaria selectiva a las personas afectadas por la crisis en Côte d'Ivoire	Necesidades: 43,4 Contribuciones: 35,1							
OEM 104000	Asistencia a las poblaciones afectadas por la sequía y la invasión de langostas			Necesidades: 15,7 Contribuciones: 12,4					
Beneficiarios (efectivos) ^{IV}		728 379	781 845	676 055	1 047 704	989 903	368 882	503 116	
Alimentos distribuidos (toneladas) ^{IV}		9 690	13 002	17 158	23 474	23 044	11 842	11 179	
Gastos directos en Malí (millones de dólares EEUU) ^V		6	8	17	17	13	14	11	
Porcentaje de gastos directos: Malí con respecto al resto del mundo		0,2	0,3	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3	

Fuente: Informes normalizados de los proyectos de 2002 a 2009^{IV}; Informes anuales de las realizaciones de 2005 a 2009^V.

^I Información actualizada en el momento de esta publicación: Necesidades: 32,2 - Contribuciones: 27,8. Situación de los recursos al 20 de diciembre de 2010.

^{II} Información actualizada en el momento de esta publicación: Necesidades: 29,7 - Contribuciones: 23,0. Según el informe normalizado final del proyecto correspondiente a 2009.

^{III} Información actualizada en el momento de esta publicación: Necesidades: 39,2 - Contribuciones: 16,5. Situación de los recursos al 20 de diciembre de 2010.

^{IV} Informes normalizados de los proyectos. Las necesidades y las contribuciones se expresan en millones de dólares EE.UU. Los colores indican el porcentaje financiado (contribuciones/necesidades).

^V Excluidos los costos del presupuesto AAP. Los gastos de 2008 y 2009 se atienen a las IPSAS y no son comparables a los valores de 2007 o años anteriores, que se basaban en las Normas Contables del Sistema de las Naciones Unidas.

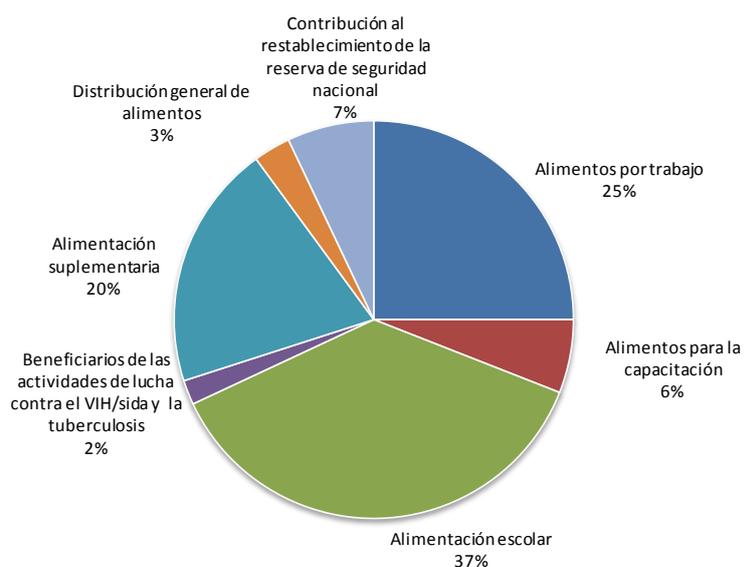
Principales donantes y asociados

Donantes: Estados Unidos de América, Canadá, Luxemburgo

Asociados: (gubernamentales) Ministerios de Asuntos Exteriores, Salud, Educación, Agricultura; (ONG) Servicios Católicos de Socorro (SCS), Agro-Action (Alemania); (organismos de las Naciones Unidas) UNICEF, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Fuente: Departamento de Relaciones Exteriores del PMA; Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes del PMA.

Principales actividades de la cartera de proyectos (2003-2009)



Otras actividades realizadas bajo la égida del PMA

- Iniciativa “Compras en aras del progreso” (PMA).
- Proyecto japonés de fondos fiduciarios en Malí, Côte d’Ivoire y Burkina Faso: Fomento de la capacidad regional para realizar actividades comunitarias de saneamiento de terrenos pantanosos y de creación de pequeñas parcelas de riego en las aldeas.

NEPAL (2002-2009)

Calendario, nivel de financiación, beneficiarios por actividad y alimentos distribuidos^A

Operación	Nombre	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PP 100930	Programa en el país	Necesidades: 120,2 - Contribuciones: 81,9							
OPSR 100581	Asistencia alimentaria para los refugiados bhutaneses	Necesidades: 8,6 Contribuciones: 5,4							2010
OPSR 100582			Necesidades: 8,6 Contribuciones: 6,3						
OPSR 100583				Necesidades: 11,9 Contribuciones: 11,0					
OPSR 100584						Necesidades: 9,3 Contribuciones: 8,3			
OPSR 100585							Necesidades: 29,2 Contribuciones: 28,1		2010
OPSR 100586									Necesidades: 26,8 Contribuciones: 17
OPSR 106760		Asistencia alimentaria a las poblaciones afectadas por el conflicto y por el alza de precio de los alimentos	LEYENDA Nivel de financiación > 75% Entre 50% y 75% No disponible						Necesidades: 170 Contribuciones: 107
OEM 105230	Asistencia alimentaria a la población afectada por la sequía					Necesidades: 20,7 Contribuciones: 15,6			
OEM 107900	Asistencia alimentaria a la población afectada por las inundaciones							1,8 1	
OEM de respuesta inmediata 105450						0,5 0,4			
OEM de respuesta inmediata 107710						0,5 0,5			
OEM de respuesta inmediata 106870							0,5 0,4		
OE 104240	Preparación para la pronta intervención ante emergencias				Necesidades: 1,4 Contribuciones: 0,9				
Beneficiarios (efectivos)*		732 133	801 044	1 036 580	1 011 038	1 629 852	1 357 311	1 665 623	1 909 153
Alimentos distribuidos (toneladas)*		28 420	41 711	41 075	40 969	51 499	52 462	54 509	62 666
Gastos directos NEPAL* (millones de dólares EE.UU.)		13	16	21	17	25	37	44	53
Porcentaje de gastos directos: Nepal con respecto al resto del mundo		0,8	0,5	0,7	0,6	1	1,3	1,3	1,3

Fuente: Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) I y II del PMA^B; (*) Informes normalizados de los proyectos de 2002 a 2009I; (**) Informes anuales de las realizaciones de 2005 a 2009^C.

Principales donantes y asociados

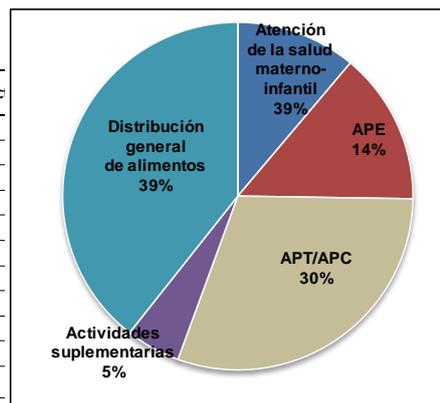
Donantes: Estados Unidos de América, Comisión Europea, Reino Unido, Nepal (fondos del Banco Mundial), Fondo central para la acción en casos de emergencia de las Naciones Unidas (CERF).

Asociados: Gobierno de Nepal, 42 ONG.

Fuente: Departamento de Relaciones Exteriores del PMA, DACOTA.

Actividades, desglosadas por categoría (beneficiarios previstos)

Operación	Distribución general de alimentos	APT/ACA/APC	Nutrición	VIH	Educación	Efec
CP 100930		X	X	X	X	
OPSR 100581	X		X		X	
OPSR 100582	X		X		X	
OPSR 100583	X		X		X	
OPSR 100584	X		X			
OPSR 100585	X		X			
OPSR 100586	X		X			
OPSR 106760	X	X	X			X
OEM 105230	X	X	X			
OEM 107900	X					
OEM de respuesta inmediata 105450	X					
OEM de respuesta inmediata 107710	X					
OEM de respuesta inmediata 106870	X					



Fuente: Sistema DACOTA del PMA^D

Fuente: Documentos de los proyectos

^A En la ficha no se incluye la operación especial global con la que se proporcionó equipamiento a Nepal.

^B Las necesidades y las contribuciones se expresan en millones de dólares EE.UU. Los colores indican el porcentaje financiado (contribuciones/necesidades).

^C Excluidos los costos del APP. Los gastos de 2008 y 2009 se atienen a las IPSAS y no son comparables a los valores de 2007 o años anteriores, que se basaban en las Normas Contables del Sistema de las Naciones Unidas.

^D El componente de educación incluye las comidas escolares y las raciones para llevar a casa; el de nutrición incluye la atención de la SMI y la alimentación terapéutica y suplementaria para niños y para mujeres gestantes y lactantes

ANEXO III

Ficha informativa sobre las operaciones evaluadas en 2010

País	Operación	Nombre	Marco cronológico		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Número previsto	Número efectivo en el momento de la evaluación	Volumen previsto	Volumen efectivo en el momento de la evaluación	Importe previsto	Importe efectivo en el momento de la evaluación				
Evaluaciones de operaciones por la OE														
Colombia	OPSR 105880	Asistencia alimentaria a personas desplazadas internamente y a otros grupos gravemente afectados por la inseguridad alimentaria y la violencia	Abr. 2008 Mar. 2011	Mar. 2012	530 000/ al año	530 000/ al año	90 086	90 086	93 108 079	106 038 325	i) Proteger y contribuir a restablecer los medios de subsistencia de las PDI y de otras poblaciones afectadas por la violencia incrementando su capacidad para satisfacer las necesidades alimentarias y hacer frente a las crisis; ii) contribuir a mejorar el estado nutricional de las poblaciones beneficiarias, haciendo hincapié en las mujeres gestantes y lactantes y en los niños menores de 5 años, y iii) respaldar el acceso a la educación de la población en situación de riesgo.	2, 3, 4	1, 2, 4, 5	APC, APT, distribución general de alimentos, nutrición, alimentación escolar
Egipto	PP104500	Programa en el país -Egipto (2007-2011)	Ene. 2007 Dic. 2011	Dic. 2011	80 150 (PP) 396 000 (PP ampliado)	396 000	20 904 (PP) no disponible	26 267	8 000 000 (PP) 44 100 000 (PP ampliado)	32 400 000	i) Fortalecer la capacidad gubernamental para reformar los programas de protección social, poner en marcha estrategias nacionales de nutrición, así como instaurar medidas de preparación e intervención en casos de emergencia; ii) reducir las desigualdades de género en el acceso a la educación; iii) mejorar la capacidad de los niños para concentrarse y asimilar información; iv) mejorar los medios de subsistencia de los hogares vulnerables, y v) reducir las carencias de micronutrientes.	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	APC, APT, alimentación escolar
Etiopía	OPSR 106650	Respuesta a las crisis humanitarias y mejora de la capacidad de resistencia en	Ene. 2008 Dic. 2010	Dic. 2010	3 800 000 (máximo anual)	4 900 000	959 327	1 591 312	561 946 745	1 295 291 546	i) Estabilizar y/o reducir la malnutrición aguda entre las personas que se ven afectadas de forma imprevisible por la inseguridad alimentaria aguda; ii) mejorar la capacidad de los beneficiarios del	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 4, 5, 6, 7	APT, distribución general de alimentos, nutrición



País	Operación	Nombre	Marco cronológico		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Número previsto	Número efectivo en el momento de la evaluación	Volumen previsto	Volumen efectivo en el momento de la evaluación	Importe previsto	Importe efectivo en el momento de la evaluación				
		situaciones de inseguridad alimentaria									Programa de protección social basado en actividades productivas para enfrentarse a las crisis; iii) lograr la recuperación de los niños menores de 5 años que sufren malnutrición aguda moderada y de las mujeres gestantes y lactantes; iv) mejorar los conocimientos básicos sobre nutrición de las madres y otras mujeres de las comunidades seleccionadas para el Programa ampliado de divulgación para la supervivencia infantil y la alimentación suplementaria selectiva; v) mejorar el estado nutricional y la calidad de vida de las personas que sufren inseguridad alimentaria y viven con el VIH/sida; vi) aumentar la matrícula y la asistencia escolar de los niños vulnerables de las comunidades urbanas afectadas por el VIH/sida, y vii) aumentar la capacidad gubernamental para determinar las necesidades de alimentos y llevar a cabo programas de reducción del riesgo de catástrofes.			
Ghana	PP 104180	Programa en el país Ghana (2006-2010)	Ene. 2006 Dic. 2010	Dic. 2010	152 000	170 000	35 169	30 977	16 200 000	25 535 636	i) Reducir la malnutrición entre las mujeres embarazadas y lactantes y los niños menores de 5 años en situación de riesgo; ii) mejorar las tasas de asistencia y terminación de estudios entre los escolares que cursan de primero a sexto grado de la enseñanza primaria y entre las niñas de primero a tercer grado de la escuela secundaria inferior; iii) mejorar la capacidad nacional para ejecutar y ampliar la escala de las actividades de alimentación suplementaria y los programas de alimentación escolar <i>in situ</i> , y iv) incrementar la demanda de productos agrícolas nacionales en respuesta a las nuevas necesidades derivadas de las actividades de	3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	Nutrición, alimentación escolar

País	Operación	Nombre	Marco cronológico		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Número previsto	Número efectivo en el momento de la evaluación	Volumen previsto	Volumen efectivo en el momento de la evaluación	Importe previsto	Importe efectivo en el momento de la evaluación				
											alimentación escolar.			
Territorio palestino ocupado	OPSR 103871	Asistencia selectiva para actividades de socorro, apoyo a las actividades productivas y a la cualificación profesional para palestinos no refugiados vulnerables	Sep. 2007 Ago. 2009	Jun. 2010	665 000	413 000 (sólo Ribera Occidental)	164 605	178 101	107 234 011	167 266 012	i) Proteger los medios de subsistencia en situaciones de crisis y aumentar la capacidad de resistencia a las crisis, y ii) respaldar el acceso a la educación y reducir las disparidades de género a este respecto.	2, 4	1, 2, 3	APC, APT, distribución general de alimentos, alimentación escolar
Sudán	OEM 107600	Asistencia alimentaria a la población afectada por el conflicto	Ene. 2009 Dic. 2009	Dic. 2009	5 900 000	6 175 000	677 991	659 830	921 300 000	868 700 000	i) Reducir o estabilizar las tasas de malnutrición aguda y de mortalidad, y proteger los medios de subsistencia de las PDI, los refugiados y otros grupos y comunidades vulnerables; ii) respaldar el regreso de las PDI y los refugiados, así como el restablecimiento de los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria de las comunidades; iii) incrementar el acceso a una educación de calidad, en especial entre las niñas, y iv) mejorar el estado nutricional de las personas afectadas por enfermedades crónicas.	1, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6	APT, alimentos para la recuperación, APC, distribución general de alimentos, nutrición, alimentación escolar
Timor-Leste	OPSR 103881	Asistencia a las poblaciones vulnerables	Sep. 2008 Ago. 2010	Ago. 2010	255 600 (promedio anual)	334 362	30 263	31 942	36 038 233	38 913 700	i) Incrementar la capacidad de las comunidades seleccionadas para satisfacer sus necesidades alimentarias mediante actividades de APT; ii) mejorar el estado nutricional de los grupos vulnerables e incrementar su acceso a los centros de atención sanitaria; iii) aumentar las tasas de matrícula y asistencia de niños y niñas en las escuelas de primaria; iv) mejorar la capacidad gubernamental mediante redes de protección social; v) desarrollar un	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	APT, distribución general de alimentos, nutrición, alimentación escolar



País	Operación	Nombre	Marco cronológico		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Número previsto	Número efectivo en el momento de la evaluación	Volumen previsto	Volumen efectivo en el momento de la evaluación	Importe previsto	Importe efectivo en el momento de la evaluación				
											marco institucional con miras a ejecutar un programa de alimentación escolar de ámbito nacional; vi) mantener una reserva para imprevistos de artículos de socorro a fin de poder hacer frente a las necesidades urgentes de las familias afectadas por catástrofes naturales, y vii) apoyar el regreso y el reasentamiento de las PDI.			

* Los Objetivos Estratégicos se corresponden con el Plan Estratégico para 2006-2009, excepto en el caso del Sudán y Timor-Leste, en los que se corresponden con el Plan Estratégico para 2008-2011.

País	Operación	Título	Calendario		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación				
Evaluaciones descentralizadas														
Bolivia, Estado Plurinacional de	Proyecto de efecto inmediato ALA/2006/129-589	Fondo fiduciario "Generación de capacidades dirigidas a la sostenibilidad del programa de alimentación escolar "	Mar. 2007 Abr. 2010	Dic. 2010	220 000	220 000	-	-	3 100 000	3 100 000	Establecer cadenas productivas y reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria mediante la promoción de: i) escuelas productivas, y ii) una producción agrícola que permita a los municipios comprar estos productos y abastecer sus programas de alimentación escolar a medio y largo plazo.			i) Escuelas productivas (dotadas, por ejemplo, de huertos escolares), y ii) apoyo a la producción local
Burundi	OPSR 105281	Apoyo a la estabilización y recuperación: protección y creación de medios de subsistencia y mejora del estado nutricional de los grupos más vulnerables	Ene. 2009 Dic. 2010	Dic. 2010	1 100 000	1 117 100	123 154	126 338	139 180 815	142 345 548	i) Garantizar el acceso de los grupos vulnerables a los alimentos; ii) invertir en la prevención de catástrofes y la mitigación de sus efectos; iii) restablecer y reconstruir los medios de subsistencia mediante programas de APT, de APC y de transferencias de efectivo y entrega de cupones para alimentos, y iv) reducir el hambre crónica y la desnutrición, en especial entre las personas afectadas por el VIH y el sida, mediante programas de nutrición y de alimentación escolar.	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	APC, APT, distribución general de alimentos, nutrición, alimentación escolar
Guinea	Proyecto de PP 104530	Proyecto de programa en el país - Guinea (2007-2011)	Ene. 2007 Dic. 2011	Dic. 2011	505 896	580 966	26 128	28 000	21 699 408	28 900 000	i) Mejorar el desarrollo social y la seguridad alimentaria de los hogares pobres; ii) apoyar a los grupos vulnerables, en especial a las mujeres, mediante programas de SNMI, y iii) respaldar la educación básica.	2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	APC, APT, nutrición, alimentación escolar
Mauritania	OPSR 106050	Apoyo a los grupos de población vulnerables a la inseguridad	Ene. 2008 Dic. 2009	Ago. 2010	674 495	750 667	32 108	51 738	30 823 826	50 157 477	i) Mejorar el estado nutricional de los niños menores de 5 años de edad, las mujeres embarazadas y lactantes y otros grupos vulnerables; ii) salvar	1, 2, 3, 5	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8	APT, distribución general de alimentos, nutrición



País	Operación	Título	Calendario		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación				
		alimentaria y a la malnutrición y fortalecimiento de los mecanismos de respuesta									vidas en situaciones de crisis; iii) proteger los medios de subsistencia de los grupos vulnerables y aumentar su capacidad para resistir a las crisis, y iv) aumentar las capacidades gubernamentales para establecer mecanismos de respuesta adaptados a las necesidades inmediatas de los grupos de población que padecen inseguridad alimentaria, y mejorar las capacidades de gestión y de seguimiento y evaluación (SyE) de los asociados cooperantes.			
Myanmar	OEM de respuesta inmediata 107480	Respuesta inmediata al ciclón Nargis	Mayo 2008 Jun. 2008	Jun. 2008	40 000	40 000	448	448	499 954	499 954	Salvar vidas	1		Distribución alimentaria de emergencia
Myanmar	OEM 107490	Asistencia alimentaria a las poblaciones afectadas por el ciclón en Myanmar	Mayo 2008 Nov. 2008	Dic. 2009	750 000	924 000	65 615	121 056	69 504 086	117 957 510	i) Salvar vidas humanas y contribuir a su sustento, y ii) restablecer los medios de subsistencia y la infraestructura de las comunidades rurales en las zonas afectadas, mediante actividades de recuperación y de rehabilitación.	1, 2	1	EPT, APT, APC, distribución general de alimentos, nutrición
Senegal	OPSR 106120	Rehabilitación después del conflicto en la región natural de Casamancia y asistencia alimentaria selectiva a las poblaciones vulnerables afectadas por las malas cosechas y los altos precios	Ene. 2008 Dic. 2009	Dic. 2010	370 000	1 100 000	12 953	53 301	11 147 320	53 331 940	i) Reconstruir y proteger los activos humanos y productivos con el fin de alentar la recuperación socioeconómica; ii) prevenir el deterioro del estado nutricional de los niños menores de 5 años; iii) promover la cohesión social y la estabilidad al facilitar el regreso a una vida escolar normal de los niños de familias desplazadas y repatriadas, asegurando así su protección y su integración en la comunidad, y iv) asegurar una respuesta	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 7	APC, APT, distribución general de alimentos, nutrición, alimentación escolar

País	Operación	Título	Calendario		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación				
		de los alimentos en Senegal									oportuna y eficiente a los problemas de seguridad alimentaria.			
República Unida de Tanzania	PP 104370	Programa en el país - República Unida de Tanzania (2007-2010)	Ene. 2007 Dic. 2010	Dic. 2010	874 000	874 000	69 732	69 266	40 044 892	54 816 246	i) Aumentar las tasas de matrícula y asistencia escolar, y reducir las tasas de abandono escolar y las disparidades entre niños y niñas en las escuelas asistidas por el PMA; ii) aumentar el número de enfermos que sigue el tratamiento antirretroviral y contra la tuberculosis, así como el número de mujeres que participa en los programas de prevención de la transmisión maternofilial; iii) mejorar el estado de salud y nutrición de las mujeres y los niños que participan en los programas de prevención de la transmisión maternofilial; iv) mejorar la capacidad de supervivencia de los hogares vulnerables en situación de inseguridad alimentaria afectados por el VIH/sida; v) incrementar la producción agrícola, reducir las pérdidas poscosecha, incrementar el acceso de los hogares al agua, y vi) reducir la prevalencia de la insuficiencia ponderal entre los recién nacidos y de la insuficiencia ponderal en general.	2, 3, 4	1, 2, 3, 4, 5, 6	APT, APC, alimentación escolar, nutrición
Zambia	PP 104470	Programa en el país - Zambia (2007-2010)	Ene. 2007 Dic. 2010	Dic. 2010	936 178	936 178	52 201	52 259	34 405 292	46 098 061	i) Aumentar el bienestar de las personas pobres y que pasan hambre mediante mejores prácticas de salud y nutrición; ii) promover una mayor autosuficiencia y las capacidades futuras para obtener ingresos de los niños de hogares pobres expuestos a la	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	APT, nutrición, alimentación escolar



País	Operación	Título	Calendario		Beneficiarios		Toneladas		Dólares EE.UU.		Objetivos	OE*	ODM	Actividades
			Fecha de comienzo/ finalización prevista	Fecha de finalización revisada (en el momento de la evaluación)	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación	Cifra prevista	En el momento de la evaluación				
											inseguridad alimentaria, respaldando su alfabetización y mejorando sus conocimientos básicos de aritmética, su preparación para la vida práctica y sus conocimientos sobre la prevención del VIH, y iii) aumentar la capacidad nacional para establecer y gestionar programas nacionales de asistencia alimentaria que favorezcan la alimentación escolar <i>in situ</i> , y mejorar la salud y la nutrición, así como la gestión de las catástrofes y la mitigación de sus efectos.			

* Los Objetivos Estratégicos se corresponden con el Plan Estratégico para 2006-2009, excepto en el caso de Burundi, en el que se corresponden con el Plan Estratégico para 2008-2011.

ANEXO IV

FICHAS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Camboya

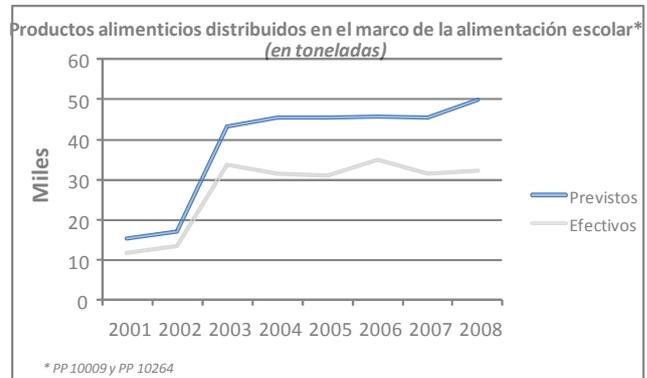
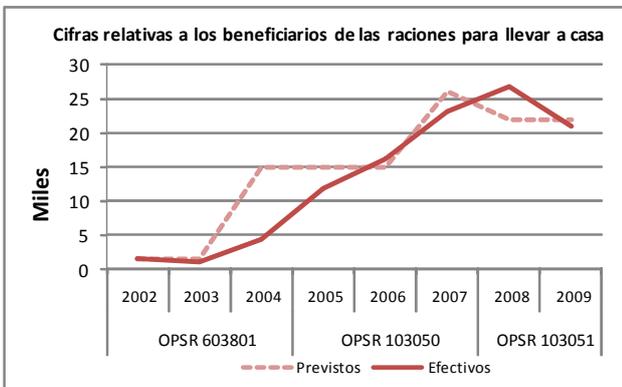
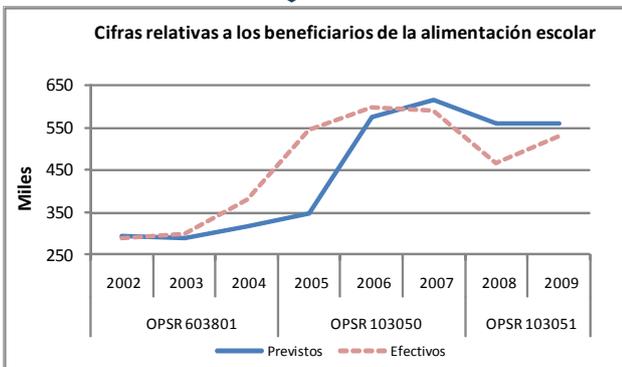
Kenya

Operaciones del PMA en Camboya que tienen un componente de alimentación escolar (2000-2010)						
Proyecto número	Tipo	Fecha de comienzo	Fecha de finalización	Nombre	Costo total	Toneladas
603801	OPSR	Ene. 2001	Dic. 2003	Asistencia alimentaria para la recuperación y la rehabilitación	58 301 454	113 550
103050	OPSR	Jul. 2004	Dic. 2006	Asistencia para personas en situación de crisis	46 887 532	85 000
103051	OPSR	Ene. 2008	Dic. 2010	Asistencia para personas en situación de crisis	56 926 108	90 844

Operaciones del PMA en Kenya que tienen un componente de alimentación escolar (1999-2008)						
Proyecto número	Tipo	Fecha de comienzo	Fecha de finalización	Nombre	Costo total	Toneladas
100090	PP	Ene. 1999	Dic. 2003	Programa en el país	32 500 000	85 100
102640	PP	Ene. 2004	Dic. 2008	Programa en el país	83 264 873	256 010
103740	OEM	Ago. 2004	Ene. 2005	Asistencia alimentaria a las víctimas de la sequía en Kenya	81 287 425	166 000

Fuente: Documentos de los proyectos

Fuente: Documentos de los proyectos



Fuente: Informes normalizados de los proyectos

Fuente: Informes normalizados de los proyectos



Principales donantes:
 Canadá, Comisión Europea, Estados Unidos de América, Japón, Kenya, Países Bajos, Reino Unido

Principales partes interesadas:
 Escolares, padres y profesores, Ministerio de Educación de Kenia, ONG asociadas, organismos asociados de las Naciones Unidas

Principales donantes:
 Alemania, Australia, Canadá, Camboya, España, Estados Unidos de América, Japón

Principales partes interesadas:
 PMA, Ministerio de Educación de Camboya, personal escolar, ONG asociadas, organismos asociados de las Naciones Unidas, comunidades y autoridades locales

ANEXO V**PERSONAL DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN (a fecha de 31 de diciembre de 2010)**

Sra. Caroline HEIDER, Directora

Sra. Sally BURROWS, Oficial Superior de Evaluación

Sra. Marian READ, Oficial Superior de Evaluación

Sra. Jamie WATTS, Oficial Superior de Evaluación (desde marzo de 2010)

Sra. Claire CONAN, Oficial de Evaluación (destinada provisionalmente a Etiopía, entre enero y marzo de 2010)

Sr. Michel DENIS, Oficial de Evaluación

Sra. Diane PRIOUX DE BAUDIMONT, Oficial de Evaluación (destinada provisionalmente a la OE, entre febrero y mayo de 2010; nombrada a un puesto de plantilla en septiembre de 2010)

Sr. Ross SMITH, Oficial de Evaluación (desde diciembre de 2010)

Sra. Cinzia CRUCIANI, Auxiliar de Investigación para la Evaluación

Sra. Mariana MIRABILE, Auxiliar de Investigación para la Evaluación (de mayo a octubre de 2010)

Sra. Stefania SPOTO, Auxiliar de Investigación para la Evaluación (desde noviembre de 2010)

Sra. Federica ZELADA, Auxiliar de Investigación para la Evaluación (desde noviembre de 2010)

Sra. Rosa NETTI, Auxiliar de Programas

Sra. Eliana ZUPPINI, Auxiliar Superior de Personal

Sra. Jane DONOHOE, Empleada Administrativa

Antiguo personal

Sra. Maureen FORSYTHE, Oficial de Evaluación (destinada provisionalmente a Haití, a partir de enero, después de lo cual volvió a la Sede con otra asignación)

Sra. Anne-Claire LUZOT, Oficial de Evaluación (hasta abril de 2010)

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
APC	alimentos para la capacitación
APE	alimentos para la educación
APT	alimentos por trabajo
CERF	Fondo central para la acción en casos de emergencia
DACOTA	Sistema de reunión de datos por telecomunicaciones para los informes del PMA
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODB	Despacho Regional de Bangkok
ODC	Despacho Regional de El Cairo
ODD	Despacho Regional de Dakar
ODJ	Despacho Regional de Johannesburgo
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODPC	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
ODS	Despacho Regional para el Sudán
OE	Oficina de Evaluación
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PP	programa en el país
SCS	Servicios Católicos de Socorro
SGCE	Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones
SMI	salud maternoinfantil
SNMI	salud y nutrición maternoinfantiles
SyE	seguimiento y evaluación
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA