



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 10-14 de junio de 2019

Distribución: general	Tema 7 del programa
Fecha: 9 de mayo de 2019	WFP/EB.A/2019/7-C
Original: inglés	Informes de evaluación
	Para examen

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

Informe de síntesis sobre las evaluaciones de carteras de proyectos del PMA en países de África (2016-2018)

Resumen

El África subsahariana se enfrenta a problemas complejos que comprenden ciclos recurrentes de conflictos, inestabilidad política y crisis vinculadas con el cambio climático. Los habitantes de la región son extremadamente vulnerables a la pobreza, el hambre y los desplazamientos de población.

En el presente informe de síntesis se resumen las constataciones de ocho evaluaciones de carteras de proyectos en los países del PMA, centradas en el Sahel y el Cuerno de África, que se llevaron a cabo entre 2016 y 2018. Su objeto es extraer lecciones de esas evaluaciones, analizar el desempeño y los resultados del PMA y ampliar la base de datos empíricos sobre la asistencia prestada por el PMA en contextos frágiles y de conflicto.

Las carteras de proyectos evaluadas comprendieron 68 operaciones, por un monto total de más de 12.700 millones de dólares EE.UU., destinadas a casi 100 millones de beneficiarios. Los datos empíricos demuestran que gracias a sus capacidades especializadas el PMA pudo atender necesidades extremadamente imprevisibles durante el período abarcado por las evaluaciones. Sus puntos fuertes, como la capacidad de adaptarse rápidamente y de ampliar la magnitud de las operaciones, la capacidad de intervención en casos de emergencia, unos análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición de elevada calidad y unas relaciones estables con los asociados nacionales, le permitieron prestar asistencia alimentaria a gran escala. El PMA desempeñó un papel fundamental en la prevención de hambrunas en Etiopía, Somalia y Sudán del Sur.

En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadores del documento:

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

Sr. D. Habtemariam
Oficial de Evaluación
Tel.: 066513-3169

Cuando la financiación y las condiciones lo permitían, el PMA abarcó todo el espectro que va de las actividades de asistencia humanitaria a las de desarrollo, aunque a veces la necesidad de dar prioridad a las actividades destinadas a salvar vidas puso en peligro la pertinencia estratégica en otras esferas. Las contribuciones a la consolidación de la paz en el marco del enfoque del triple nexo aún eran incipientes, y queda margen para aplicar una perspectiva centrada en la resiliencia a las tareas de prevención y reducción de la inseguridad alimentaria y nutricional. El PMA fue elogiado como actor neutral e imparcial en situaciones de conflicto, prestando una asistencia que se ajustó en gran medida a los principios humanitarios internacionales, aunque con problemas en el plano local.

La eficacia de la planificación estratégica se vio comprometida por la rápida transición a las situaciones de emergencia y por la falta de continuidad del personal directivo, pero la aplicación de la política en materia de planes estratégicos para los países del PMA aprobada en 2016 encierra promesas de mejora en esta esfera. El desempeño se vio fortalecido por la elevada tolerancia al riesgo, la voluntad de innovar y la agilidad del enfoque adoptado. En ocasiones la evaluación y la mitigación de los riesgos no fueron sistemáticas y no se contó en todos los casos con estrategias de salida. Los planteamientos de género se limitaron a promover la inclusión de las mujeres, en lugar de promover cambios transformadores, y los compromisos en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas no se respetaron suficientemente.

El PMA fue un asociado de los Gobiernos anfitriones influyente y con liderazgo; en cambio, no supo aprovechar todas las oportunidades de entablar sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas o se tropezó con obstáculos de índole práctica. A veces la comunicación con los donantes fue insuficiente o poco sistemática.

El PMA se encontró ante disyuntivas difíciles en situaciones inestables, en particular cuando se trataba de encontrar un equilibrio entre el imperativo de salvar vidas y las necesidades de desarrollo permanentes. Según las lecciones extraídas del presente informe de síntesis, una planificación y preparación flexibles, decisiones fundadas en justificaciones claras y una mayor financiación plurianual ayudarán al PMA a reforzar los vínculos estratégicos y operacionales entre los elementos constitutivos del triple nexo. En el informe se formulan seis recomendaciones para respaldar este cambio. En primer lugar, para fortalecer la planificación estratégica, el PMA debería mejorar la disponibilidad y utilización de orientaciones sobre el diseño de los PEP, consolidar su base financiera y su base de asociaciones para llevar a cabo actividades de desarrollo y consolidación de la paz y ocuparse de las disposiciones relativas al personal en general y el personal directivo en contextos frágiles y de crisis prolongada. En segundo lugar, para respaldar la mejora de las operaciones, el PMA debería elaborar planes operacionales regionales de medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz, aplicando una óptica de transformación de las relaciones de género, sistematizar la adhesión a los principios humanitarios internacionales en el plano local y mejorar el cumplimiento de los compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe de síntesis sobre las evaluaciones de carteras de proyectos del PMA en países de África (2016-2018)" (WFP/EB.A/2019/7-C) y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.A/2019/7-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante el debate.

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

1. Introducción

1.1 Antecedentes y finalidad

1. El África subsahariana se enfrenta a problemas complejos e interrelacionados, entre ellos ciclos prolongados de conflictos, inestabilidad política y crisis vinculadas con el cambio climático. Los habitantes de la región son extremadamente vulnerables a la pobreza, el hambre y los desplazamientos de población.
2. Conformado por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la agenda para el sostenimiento de la paz¹ y la Agenda para la Humanidad², el “enfoque del triple nexo” para atender las necesidades humanitarias, de desarrollo y de consolidación de la paz está cobrando impulso a nivel internacional. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 se establece una reorientación para pasar de “salvar vidas” a “cambiarlas”, dando prioridad a las personas más pobres y marginadas³.
3. El presente informe, que agrupa las constataciones de ocho evaluaciones de carteras de proyectos del PMA en países de África, y más particularmente del Sahel y del Cuerno de África, tiene por objeto extraer lecciones de la experiencia, evaluar las realizaciones y los resultados del PMA y contribuir a la base de datos empíricos sobre la asistencia prestada por el PMA en contextos frágiles y de conflicto.

1.2 Contexto

4. La evaluación de la cartera de proyectos de un país examina el posicionamiento estratégico, la toma de decisiones, las realizaciones y los resultados de toda la labor del PMA en un país dado. Las ocho evaluaciones incluidas en este informe de síntesis se realizaron entre 2016 y 2018 en Burundi, el Camerún, Etiopía, Malí, Mauritania, la República Centroafricana, Somalia y Sudán del Sur (figura 1).

Figura 1: Características principales

Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países	Burundi (2011-2015)	Camerún (2012-2017)	República Centroafricana (2012-2017)	Etiopía (2012-2017)	Malí (2013-2017)	Mauritania (2011-2015)	Somalia (2012-2017)	Sudán del Sur (2011-2016)
Nivel de ingresos	Ingresos bajos	Ingresos medianos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos	Ingresos medianos bajos	Ingresos bajos	Ingresos bajos
Inseguridad alimentaria	30-35 %	20-25 %	50 %	30-35 %	20-25 %	30-25 %	30-25 %	67 %
Retraso del crecimiento	31-58 %	31-58 %	31-58 %	31-58 %	5-23 %	5-23%	5-23%	31-58 %
Emaciación	10 %	10 %	10-16.7 %	10-%	10-16.7 %	10-16.7 %	10-16.7 %	10-16.7 %
Posición en el Índice de Desigualdad de Género (datos de 2017)	114	141	156	121	157	147	n. d.	n. d.

5. Los ocho países son extremadamente vulnerables e inestables (figura 2). En ellos se dieron varias situaciones de emergencia de nivel 2 o 3 coordinadas a nivel central, cinco específicas de un país⁴ y dos de alcance regional⁵. Los problemas de nivel regional son los conflictos y los fenómenos relacionados con el clima, como la sequía.

¹ Stimson Center. 2018. *The UN's new "Sustaining Peace" Agenda: A Policy Breakthrough in the Making*. <https://reliefweb.int/report/world/un-s-new-sustaining-peace-agenda-policy-breakthrough-making>.

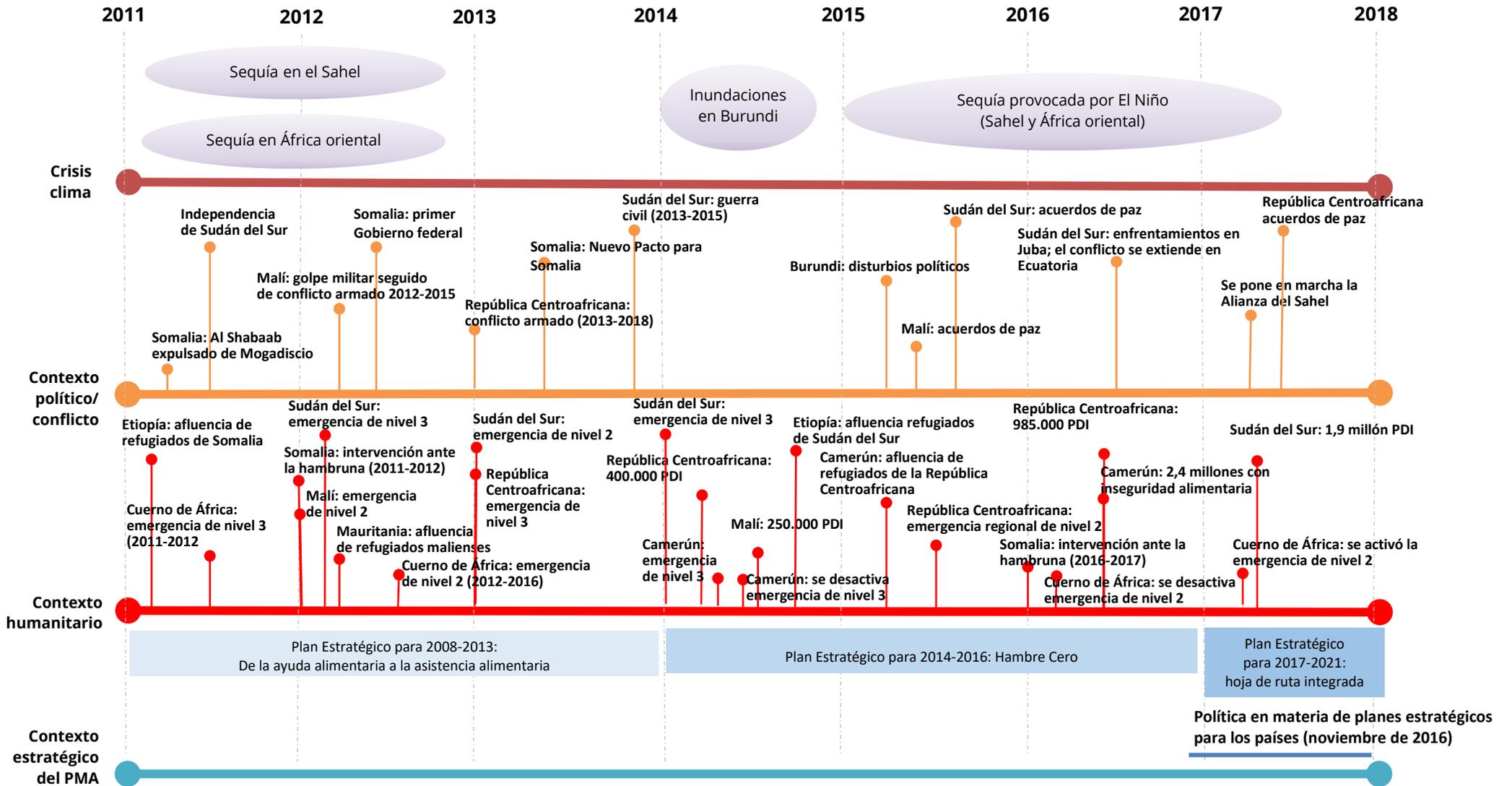
² Agenda para la Humanidad. 2016. Página web sobre la Agenda para la Humanidad. <https://www.agendaforhumanity.org/agendaforhumanity>.

³ PMA. 2017. Plan Estratégico del Programa Mundial de Alimentos para 2017-2021. <https://www.wfp.org/content/wfp-strategic-plan-2017-2021>.

⁴ El Camerún, Malí, la República Centroafricana, Somalia y Sudán del Sur.

⁵ La región del Sahel, en particular, Mauritania y Malí, y el Cuerno de África, incluidas Etiopía y Somalia.

Figura 2: Cronología de los acontecimientos principales



6. En la figura 3 se ofrece información más detallada sobre el contexto de los países examinados.

Figura 3: Contextos nacionales

<i>Tasas de pobreza elevadas</i>	Seis países pertenecen a la categoría de países de ingresos bajos y dos (el Camerún y Mauritania) a la de ingresos medianos bajos ⁶ . Cuatro ⁷ se clasifican entre los 10 países más pobres según el Índice de Desarrollo Humano de 2017; y tres de ellos ⁸ se encuentran en el cuartil más bajo ⁹ .
<i>Vulnerabilidad ante el cambio climático</i>	Las variaciones climáticas, en particular las precipitaciones irregulares, junto con el crecimiento demográfico, las migraciones y la degradación de la tierra, empeoran la desertificación ¹⁰ . En toda la región se producen sequías recurrentes.
<i>Inseguridad alimentaria</i>	La prevalencia de la inseguridad alimentaria se cifra en el 20-25 % de la población total en Malí, Mauritania y Somalia, el 30-35 % en Burundi, el Camerún y Etiopía, el 50 % en la República Centroafricana y el 67 % en Sudán del Sur.
<i>Nutrición</i>	El retraso del crecimiento alcanzó tasas que se sitúan entre el 31 % y el 58 % en algunas regiones en Burundi, el Camerún, la República Centroafricana, Etiopía y Sudán del Sur y entre el 5 % y el 23 % en Malí, Mauritania y Somalia. Las tasas de emaciación son equivalentes o inferiores al 10 % en Burundi, el Camerún y Etiopía y superiores (con variaciones de entre el 10 % y el 16,7 %) en la República Centroafricana, Malí, Mauritania, Somalia y Sudán del Sur ¹¹ .
<i>Conflictos e inestabilidad</i>	Entre 2011 y 2017 todos los países, con excepción de Mauritania, experimentaron conflictos o disturbios civiles. En Burundi, la República Centroafricana, Malí, Sudán del Sur y Somalia hubo conflictos generalizados con desplazamientos masivos de la población y perturbaciones de los servicios. En la región etíope de Somali y en la de Extremo Norte, en el Camerún, se produjeron conflictos locales. La República Centroafricana, Malí, Sudán del Sur y Somalia acogieron a las fuerzas de mantenimiento de la paz y estabilización de las Naciones Unidas y de la Unión Africana.
<i>Refugiados y PDI</i>	Todos los países con la excepción de Malí acogieron refugiados que huían de los conflictos regionales. En todos los países, con excepción de Mauritania, había PDI.
<i>Género</i>	Cuatro países ¹² están clasificados entre los últimos 20 del Índice de Desigualdad de Género 2018; Burundi y Etiopía se encuentran en el quintil inferior. Entre los problemas en este terreno figuran los obstáculos jurídicos y culturales con que tropiezan las mujeres, los matrimonios precoces y la violencia de género.
<i>Protección</i>	Entre los problemas vinculados con la protección y derivados de los conflictos figuraban la falta de seguridad física, el asesinato y los secuestros de civiles, el trabajo infantil, la tortura y otros maltratos de civiles y la violación como arma de guerra.
<i>Acceso a las poblaciones con fines humanitarios</i>	En todos los países, excepto Burundi, los organismos humanitarios se han enfrentado a grandes dificultades para acceder a las poblaciones, así como a ataques y secuestros de trabajadores humanitarios y al robo de suministros humanitarios.

⁶ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GNP.PCAP.CD?locations=XM-XD-XT-XN>.

⁷ Burundi, Malí, la República Centroafricana y Sudán del Sur.

⁸ El Camerún, Etiopía y Mauritania.

⁹ <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>. No hay datos disponibles sobre Somalia.

¹⁰ Fuentes: <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/décembre-2013/sahel-une-région-plusieurs-crisis> y evaluaciones de las carteras de proyectos en los países.

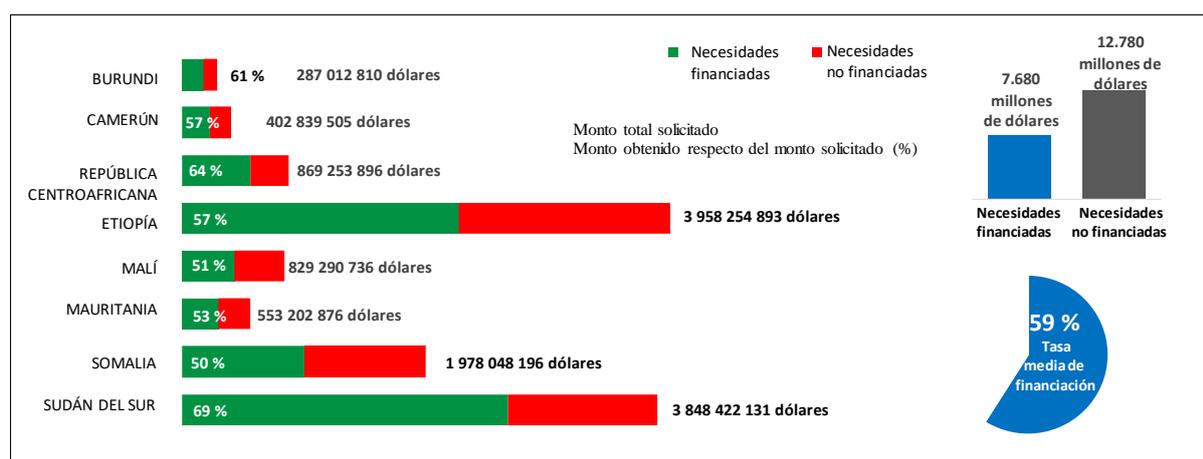
¹¹ Fuente: evaluaciones de las carteras de proyectos en los países.

¹² El Camerún, Malí, Mauritania y la República Centroafricana.

1.3 Carteras de proyectos del PMA

7. Las ocho carteras de proyectos evaluadas comprendían 68 operaciones que, con unas necesidades totales superiores a los 12.700 millones de dólares, estaban destinadas a casi 100 millones de beneficiarios. En el anexo 1 figura información detallada sobre su contenido. Las carteras tenían en común algunas características, entre ellas:
- abarcaban todo el espectro de la asistencia, desde la intervención en situaciones de emergencia hasta la recuperación y el desarrollo, siendo las operaciones de emergencia uno de sus componentes principales;
 - en los ocho países se llevaron a cabo actividades de asistencia alimentaria general, nutrición, alimentación escolar, asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) y asistencia alimentaria para la capacitación (APC); en seis de ellos se realizaron actividades de fomento de la resiliencia y, en cinco de ellos, de reducción del riesgo de desastres;
 - todas las carteras comprendían componentes de fomento de las capacidades y otras formas de asistencia técnica y utilizaban modalidades mixtas (transferencias de base monetaria [TBM] y en especie);
 - en las ocho se habían seleccionado como beneficiarios a refugiados y/o personas desplazadas internamente (PDI), y
 - en siete de los ocho países¹³, en el marco de 45 operaciones especiales se proporcionaron apoyo logístico y servicios de telecomunicaciones, comprendidos servicios comunes, a la comunidad de asistencia humanitaria.
8. Las ocho carteras adolecieron de falta de fondos (figura 4). Por término medio, el PMA obtuvo el 59 % de la financiación necesaria. Algunas de las limitaciones a que debió hacer frente fueron la fatiga de los donantes, la escasa visibilidad de las crisis y la suspensión de la financiación a causa de situaciones políticas adversas o de la inestabilidad institucional. En cuatro países los objetivos de financiación del PMA se consideraron demasiado ambiciosos.

Figura 3: Financiación disponible



Fuente: Datos de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA

1.4 Metodología

9. Para esta síntesis se extrajeron datos sistemáticamente utilizando códigos estructurados por medio del programa informático Atlas-ti. Los datos extraídos se triangularon mediante

¹³ Todos menos Burundi.

el análisis cualitativo de los informes y se complementaron con entrevistas con personal de las oficinas del PMA en los países, los despachos regionales y la Sede. Las constataciones fueron validadas por un grupo de referencia interno integrado por personal de programas de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede, en particular, en el marco de un taller que se celebró en febrero de 2019.

10. Entre las limitaciones del informe figuran su dependencia de los estudios que lo componen para obtener constataciones válidas y confiables y las carencias de datos, particularmente a nivel de los efectos, lo cual dificultó su agrupación. Los datos sobre los resultados provienen de fuentes internas del PMA, trianguladas con las evaluaciones. Las constataciones presentadas en la presente síntesis corresponden a las ocho carteras evaluadas y no son representativas de la totalidad de la cartera de proyectos del PMA a nivel mundial.

2. Constataciones

2.1 Armonización y posicionamiento estratégico

11. **Pertinencia con respecto a las necesidades.** Las ocho carteras de proyectos se diseñaron adecuadamente para las condiciones imperantes en los países en ese momento. En condiciones de estabilidad, como en Burundi, el Camerún, Malí y Mauritania, las carteras se centraron en el desarrollo; en la República Centroafricana y Etiopía, se combinaron actividades de emergencia y desarrollo; y en Somalia y Sudán del Sur, estuvieron centradas principalmente en la emergencia. Las actividades fueron pertinentes en gran medida para las necesidades de los beneficiarios, con la excepción de algunas actividades de fomento de la resiliencia (véase el párrafo 43). Sin embargo, en Etiopía y Somalia no se atendieron las necesidades de algunos grupos de PDI¹⁴.
12. **Adaptación a la inestabilidad.** El estallido de conflictos, la guerra civil y los desastres naturales hicieron que las necesidades humanitarias fluctuaran de manera desmesurada en los ocho países. El PMA reorientó rápidamente sus operaciones para afrontar las condiciones de emergencia, poniendo en marcha importantes intervenciones para hacer frente a la sequía en Etiopía en 2015/2016 y en Somalia en 2017 y al estallido de una guerra civil a nivel nacional en la República Centroafricana en 2013. En el Camerún, transformó una pequeña cartera de proyectos centrada en el desarrollo en una gran intervención de emergencia tras la afluencia masiva de refugiados en 2014.
13. **Prioridad a las actividades destinadas a salvar vidas.** Ante situaciones de emergencia aguda y escasez de fondos, el PMA dio prioridad a las operaciones destinadas a salvar vidas en los ocho países. Sin embargo, el cese de las actividades centradas en el desarrollo a veces comprometió la pertinencia estratégica del PMA, interrumpiendo la continuidad de la relación con las comunidades y dejando algunas necesidades sin atender. En el Camerún, por ejemplo, las comidas escolares, los bancos de cereales comunitarios y el apoyo nutricional se interrumpieron cuando se produjo la situación de emergencia en 2014.
14. **Deficiencias estratégicas.** Se registraron deficiencias y puntos débiles en la planificación estratégica de seis carteras de proyectos. El Camerún, Etiopía, la República Centroafricana y Somalia, por ejemplo, carecieron de estrategias generales durante varios años. Mientras tanto, en Malí y Mauritania las estrategias fueron superadas por los acontecimientos (flujos de refugiados y estallido del conflicto, respectivamente). En Sudán del Sur, el PMA no adaptó de manera proactiva su enfoque estratégico a una crisis aguda multianual. En cambio, en Burundi, gracias a su visión de futuro y realismo, el PMA detectó el conflicto potencial, lo

¹⁴ En Etiopía, las necesidades de las PDI a causa del conflicto y, en Somalia, las de las PDI de las zonas urbanas y las de las adolescentes tras la sequía.

cual sustentó una rápida movilización de emergencia cuando sobrevinieron los disturbios políticos.

15. **Transición a los planes estratégicos para los países.** Entre 2018 y 2019 las ocho oficinas en los países aplicaron la política en materia de planes estratégicos para los países. En el Camerún se ejecutó un plan estratégico para el país (PEP) mientras que en los demás países se establecieron PEP provisionales o provisionales de transición (figura 5).

Figure 4: Transición hacia la planificación estratégica por países

PEP	2018	2019
	Camerún	Mauritania
PEP provisional	Burundi República Centroafricana Sudán del Sur	Etiopía Somalia
PEP provisional de transición	Malí Mauritania	

PLANIFICACIÓN CON ARREGLO A LOS PEP PROVISIONALES DE TRANSICIÓN

- Se definen la posición, la función y la contribución específica del PMA.
- Se especifican los efectos, los productos y las actividades.
- Se definen los recursos, el apoyo técnico y la orientación.

16. Los PEP¹⁵ correspondientes al Camerún, Malí y la República Centroafricana, que estaban en curso en el momento de la evaluación, eran pertinentes con respecto a las necesidades y dotaron de mayor coherencia estratégica y visión a la planificación del PMA en los tres países. En la República Centroafricana, por ejemplo, el PEP provisional ayudó a restablecer el equilibrio entre la intervención de emergencia y el apoyo a la recuperación nacional temprana.
17. **Coherencia con las prioridades nacionales.** La mayor parte de las carteras de proyectos se ajustaban a las políticas y prioridades nacionales, aunque hubo algunos desfases a nivel de las actividades en el Camerún y Somalia¹⁶. En cuatro países, las actividades de nutrición y alimentación escolar se ejecutaron directamente por medio de programas nacionales. Los PEP facilitaron la alineación estratégica, incluido para la recuperación y la consolidación de la paz en el Camerún, Malí y la República Centroafricana. Las carteras de proyectos en el Camerún, Etiopía y Mauritania tropezaron con problemas para equilibrar las prioridades nacionales y las del PMA en materia de selección de beneficiarios, y para subsanarlos hicieron falta negociaciones y fórmulas conciliatorias.
18. **Coherencia con los marcos de las Naciones Unidas.** En los ocho países, las carteras de proyectos eran coherentes con los marcos de las Naciones Unidas, comprendidos los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los planes de intervención humanitaria o su equivalente. En todos los casos, el PMA fue un asociado activo en la elaboración de dichos marcos. La elaboración de los PEP contribuyó asimismo a definir el

¹⁵ Cuando se hace referencia a los PEP también están comprendidos los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición.

¹⁶ Se trata de la interrupción del apoyo del PMA a los bancos de cereales comunitarios considerados una prioridad nacional en el Camerún y de la correspondencia limitada entre las estrategias de fomento de la resiliencia a nivel de los estados y las intervenciones del PMA en Somalia.

papel del PMA dentro de la respuesta más amplia de las Naciones Unidas en el Camerún, Malí y la República Centroafricana.

19. **Las prioridades de los donantes influyen en las decisiones.** En los ocho países, las preferencias de los donantes con respecto a la selección de las actividades y de los beneficiarios y las modalidades de transferencia determinaron las opciones estratégicas del PMA. En Burundi, Malí y la República Centroafricana, la influencia de los distintos donantes resultó mayor por lo reducida que era la base de donantes. En al menos cinco países, las diferencias entre las posiciones de los donantes sobre las modalidades de transferencia y el fomento de la resiliencia fueron difíciles de conciliar.
 20. **Escasa integración de la perspectiva de género en el diseño de las operaciones.** En siete carteras de proyectos¹⁷ faltó un análisis de género adecuado para sustentar el diseño de las operaciones. Sin embargo, tras la aplicación de la política del PMA en materia de género para 2015-2020 se realizó un análisis del tema en Etiopía y Somalia, y se intensificó la incorporación de la perspectiva de género en cinco carteras. En general, los diseños siguieron centrados en “incluir a las mujeres”, en lugar de promover un cambio transformador, como aumentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones y la gestión de recursos u garantizar su acceso a cargos directivos. Las metas se orientaron hacia la “participación en pie de igualdad”, en consonancia con los indicadores institucionales del PMA, aunque en las evaluaciones de las carteras en el Camerún y la República Centroafricana se criticaron las limitaciones de estos indicadores. Las oficinas en Etiopía, Somalia y Sudán del Sur formularon estrategias de género específicas.
 21. **Análisis limitado de las cuestiones relacionadas con la protección.** El PMA utilizó los datos disponibles para lograr que en el diseño de los programas se tuvieran en cuenta los aspectos relacionados con la protección en Malí, Somalia y Sudán del Sur, pero perdió oportunidades de aplicar la información disponible y/o no colaboró bastante sobre el particular con las partes interesadas nacionales en el Camerún, la República Centroafricana y Somalia.
 22. **Coherencia interna variable.** Si bien para diseñar las carteras de proyectos en Etiopía, Malí y la República Centroafricana se aprovecharon unas sinergias internas sólidas, en otros lugares se perdieron oportunidades. La preparación de los PEP relativos al Camerún y la República Centroafricana también contó con el respaldo de un enfoque más integrado.
- ## 2.2 Adopción de decisiones y opciones estratégicas
23. **Factores que influyen en la toma de decisiones.** Además de las condiciones operacionales y la financiación, las opciones estratégicas del PMA se sustentaron en los siguientes factores: consultas con los interesados nacionales, utilización de lo aprendido y los datos empíricos, evaluación y mitigación de riesgos, y recursos humanos.
 24. **Consulta con las partes interesadas nacionales.** El PMA consultó ampliamente a las partes interesadas nacionales para preparar las estrategias y planes en seis países, por ejemplo mediante un diálogo de un año de duración con los asociados en Sudán del Sur. En el Camerún, Malí y la República Centroafricana, los procesos de elaboración de los PEP fueron ocasión para celebrar consultas, por ejemplo, en el marco del examen de la iniciativa Hambre Cero en el Camerún realizado en 2017.
 25. **Utilización de lo aprendido y de los datos empíricos.** Las ocho oficinas en los países utilizaron análisis de la inseguridad alimentaria y la nutrición como base de las opciones estratégicas. Ahora bien, no se realizaron o aplicaron suficientemente análisis de los conflictos, la fragilidad o la capacidad y en el diseño de algunas operaciones se constataron carencias de información, por ejemplo sobre las causas profundas de la inseguridad

¹⁷ Todos con excepción de Sudán del Sur

alimentaria y la subnutrición (Malí y Mauritania) y el estado nutricional de la población (Etiopía y la República Centroafricana). Las constataciones de las evaluaciones y exámenes se tuvieron suficientemente en cuenta para orientar el diseño de las carteras de proyectos solo en Burundi, el Camerún y Somalia.

26. **Evaluación y mitigación de riesgos.** En las carteras de proyectos en el Camerún y Somalia se incorporaron amplios procedimientos de gestión y mitigación de riesgos. En las demás, en cambio, se registraron carencias tales como un análisis insuficiente en algunas de las principales esferas de riesgo (Malí, Mauritania y la República Centroafricana) y lagunas en los planes de seguimiento de los planes de mitigación (Sudán del Sur). En Somalia, el PMA adoptó un planteamiento que tomaba en cuenta los riesgos, para actuar solo en las zonas donde podía controlar físicamente las operaciones, mientras que en Sudán del Sur pudo, gracias a un elevado nivel de tolerancia al riesgo, llegar incluso a las regiones con graves problemas de seguridad.
27. **Falta de continuidad del personal.** En cinco países, las interrupciones en la continuidad del personal directivo y el personal en general limitaron la calidad de la planificación estratégica del PMA. Esto, añadido a las insuficiencias de la planificación estratégica (véase el párrafo 14), también redundó en desmedro de la reputación y visibilidad del Programa, por ejemplo, en Etiopía.

2.3 Trabajar en asociación

28. **Maneras de abordar la asociación.** La prioridad asignada al trabajo en asociación en la política en materia de planes estratégicos para los países de 2016 fue adoptada progresivamente en las ocho oficinas en los países. Los asociados elogiaron las sólidas capacidades técnicas y de adaptación del PMA, su transparencia y apertura, así como su colaboración proactiva con los asociados. No obstante, en el Camerún y Etiopía, la reputación del PMA como organismo centrado principalmente en las emergencias limitó su posible participación en iniciativas orientadas hacia el desarrollo.
29. **Sistema de módulos de acción agrupada y grupos de trabajo.** El PMA dirigió los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia y codirigió el de seguridad alimentaria o los grupos de trabajo correspondientes a esta esfera en siete países¹⁸. También participó en módulos de acción agrupada y grupos de trabajo sobre protección, educación, nutrición, violencia de género y coordinación y gestión de campamentos. Su dirección o codirección fue considerada eficiente y eficaz, aunque en la República Centroafricana, Somalia y Sudán del Sur se encontraron algunas deficiencias estratégicas y de coordinación operacional.
30. **Colaboración con los Gobiernos de los países.** Los Gobiernos anfitriones consideran al PMA un asociado con liderazgo e influencia, a pesar de entornos institucionales difíciles. Su función varió según las condiciones: en Etiopía el PMA brindó colaboración estratégica a programas dirigidos por el país. En la República Centroafricana, Malí y Somalia, también actuó como proveedor de servicios en casos de ausencia temporal o fragilidad del Estado. Las tensiones y el equilibrio entre las prioridades de los países y las del PMA, por ejemplo sobre la selección de los beneficiarios (véase el párrafo 16), por lo general se gestionaron correctamente y sin menoscabo de las relaciones entre ambos.
31. **Coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y los organismos con sede en Roma.** La coordinación operacional con los organismos de las Naciones Unidas,

¹⁸ No se aplica a Burundi. En Etiopía, se activó el módulo de acción agrupada de logística para prestar apoyo a una intervención de emergencia del Gobierno ante una crisis alimentaria inminente y no para prestar directamente servicios de coordinación logística a otros organismos humanitarios. En Mauritania, el módulo de logística se dedicó sobre todo a dar información y no a poner servicios de logística a disposición de los organismos de las Naciones Unidas u organizaciones no gubernamentales.

comprendidos los demás organismos con sede en Roma, consistió en lo siguiente: evaluaciones conjuntas de las necesidades, encuestas sobre la seguridad alimentaria, intercambios de datos (por ejemplo, sobre el registro de la condición de refugiados) y la ejecución conjunta de actividades de alimentación escolar, programas de creación de activos y fomento de la resiliencia, actividades de prevención de la malnutrición, e iniciativas REACH¹⁹. Sin embargo, en seis países los obstáculos de índole práctica, como los desfases entre los ciclos de programación y las diferencias de medios disponibles y flujos de financiación, impidieron planificar sinergias. La coordinación entre los organismos con sede en Roma no fue optimizada en el Camerún, Etiopía, Somalia y Sudán del Sur; entre los problemas que se plantearon están los de índole financiera y la limitada presencia en el terreno de los otros dos organismos.

32. **Asociaciones con donantes.** A pesar de los problemas para conciliar las prioridades de distintos donantes (véase el párrafo 19), por lo general a nivel de los países las asociaciones del PMA con los donantes eran sólidas. Estas relaciones se vieron reforzadas por las extensas consultas sobre planificación estratégica (véase el párrafo 24). Sin embargo, en el Camerún, Etiopía y Mauritania, las deficiencias de comunicación crearon la sensación de que la transparencia o los intercambios de información del PMA eran limitados. También se planteó esta dificultad cuando los donantes carecían de una presencia física en el país durante los períodos de crisis, como sucedió en la República Centroafricana y Malí.
33. **Relaciones con los asociados cooperantes.** Las relaciones con los asociados cooperantes fueron estrechas y mutuamente beneficiosas en los ocho países. Entre los problemas planteados figuraban la capacidad limitada de los asociados cooperantes en todos los países y, en Mauritania, los grandes volúmenes previstos en los acuerdos de asociación sobre el terreno y la breve duración de estos.

2.4 Realizaciones y resultados

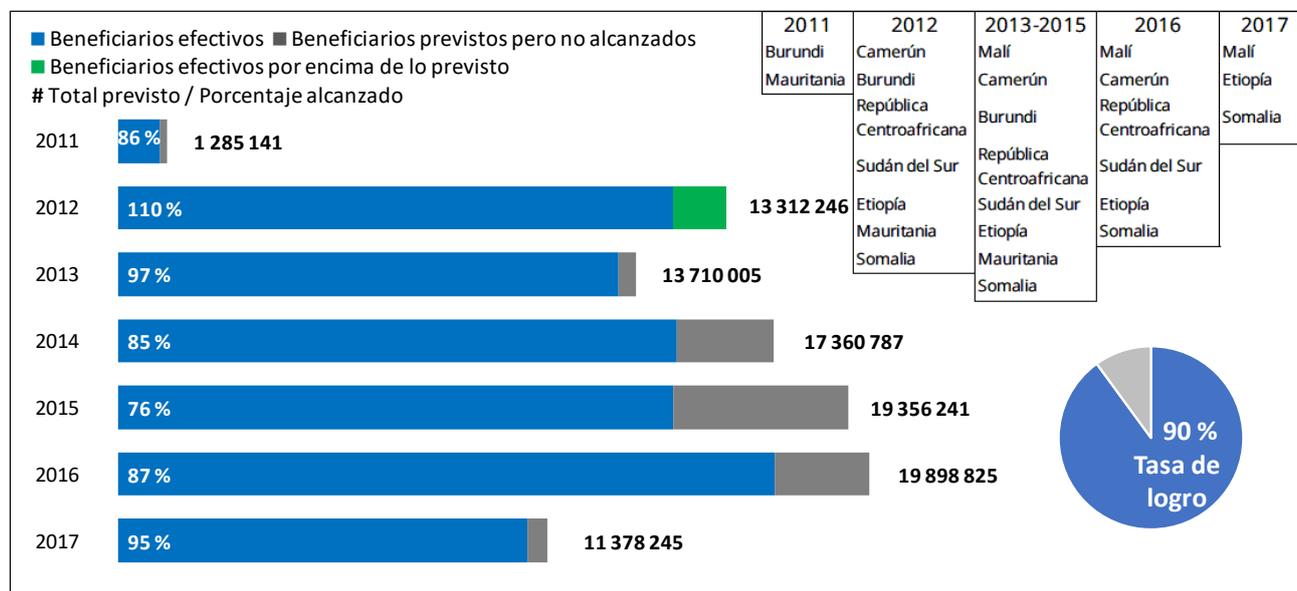
34. **Selección geográfica.** En seis de las evaluaciones objeto de la presente síntesis, se detectaron problemas de selección geográfica. Entre estos cabe mencionar las diferencias entre las prioridades de los países y las del PMA (véase el párrafo 17), las insuficiencias de información debidas a las limitaciones de acceso, particularmente en los países afectados por conflictos, unas sinergias internas débiles y la falta de coherencia en los criterios utilizados por los organismos de las Naciones Unidas.
35. **Selección de los beneficiarios.** La selección de los beneficiarios por lo general fue eficaz en seis países pero adoleció de algunos puntos débiles a nivel de las actividades, como la escasa prioridad asignada a las poblaciones vulnerables en el marco de las actividades de nutrición y alimentación escolar en Burundi, la República Centroafricana y Somalia; la resistencia desigual a las presiones políticas locales en Mauritania y los planteamientos diferentes utilizados por los organismos de las Naciones Unidas en la República Centroafricana y Malí. A partir de 2016, el sistema SCOPE del PMA, utilizado para registrar a los beneficiarios, permitió hacer frente a las insuficiencias en materia de selección de los refugiados y PDI en cinco países, mejorando su exactitud y reduciendo los errores de inclusión y exclusión.
36. El **seguimiento** fue objeto de limitaciones en cuanto a la disponibilidad, calidad y fiabilidad de los datos, especialmente a nivel de los efectos. Sin embargo, se registraron mejoras después de 2014, cuando se pudo disponer de nuevas herramientas y orientaciones institucionales en apoyo de la aplicación del Marco de resultados estratégicos del PMA para 2014-2017.

¹⁹ Iniciativas Renovadas contra el Hambre y la Desnutrición Infantiles.

2.4.1 Productos de las carteras

37. Entre 2011 y 2017 el PMA llegó por término medio al 90 % de los beneficiarios directos seleccionados en las ocho carteras (figura 6). El número de beneficiarios previstos sufrió grandes fluctuaciones en todos los países.

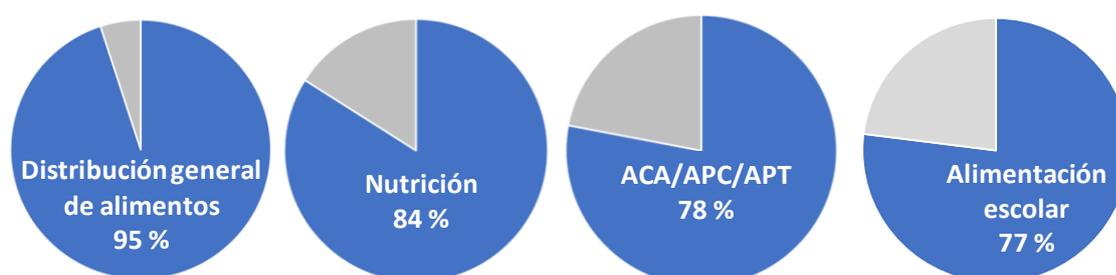
Figura 6: Número de beneficiarios previstos y efectivos, por año



Fuente: informes normalizados sobre los proyectos²⁰

38. En términos generales, la esfera en que el PMA alcanzó en mayor medida sus objetivos previstos fue la asistencia alimentaria general. En cuanto a las actividades de nutrición, llegó al 84 % de los beneficiarios previstos, al 78 % de los previstos para las actividades de ACA/APC y al 77 % de los previstos para las actividades de alimentación escolar (figura 6).

Figura 7: Porcentaje de beneficiarios previstos y efectivos, por actividad (2011-2017, ocho países)



Fuente: datos de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA²¹

39. **Entrega de un volumen de alimentos inferior al previsto.** En general, se hizo efectivo el 94 % (más de 442.000 millones de dólares) de las TBM (figura 7). Se distribuyó aproximadamente el 59 % de los alimentos previstos (más de 4 millones de toneladas)

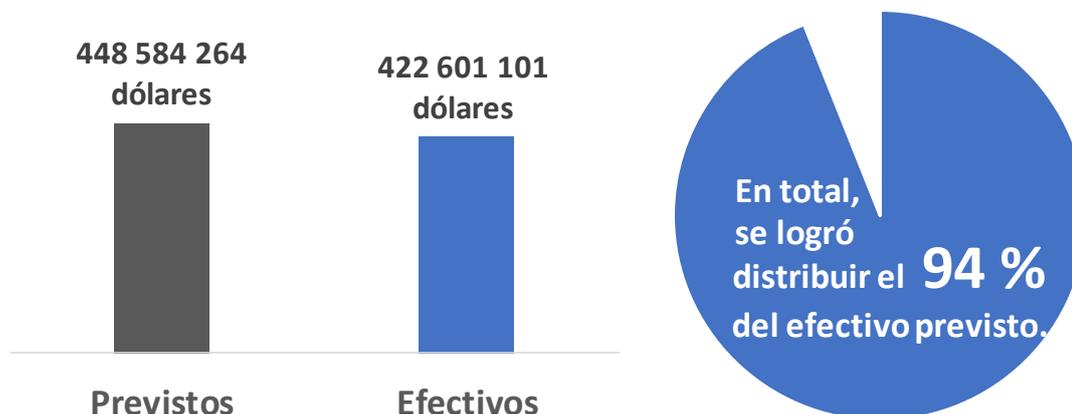
²⁰ En la figura 6 se usan los datos derivados de los informes normalizados sobre los proyectos facilitados por la Oficina de Evaluación para indicar el número total de beneficiarios correspondiente a cada año en los ocho países. Así se evita el riesgo de contar por partida doble al adicionar múltiples años. El porcentaje global al que se llega se obtiene dividiendo la suma del total de beneficiarios efectivos por la suma del total de beneficiarios previstos (en los ocho países de 2011 a 2017).

²¹ En la figura 7 se usan los datos derivados de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA para mostrar el porcentaje de beneficiarios efectivamente atendidos y previstos en los ocho países, de 2011 a 2017, en cada una de las cuatro categorías principales de actividades; estas no son mutuamente excluyentes ni exhaustivas.

(figura 8). Estos déficits se tradujeron por menos días de consumo y menores volúmenes de alimentos para los beneficiarios, en particular para las actividades de recuperación temprana y de fomento de los medios de subsistencia, cuando había que dar la prioridad a las actividades destinadas a salvar vidas (véase el párrafo 12).

Figura 8: Transferencias de base monetaria previstas y efectivas (en dólares EE.UU)

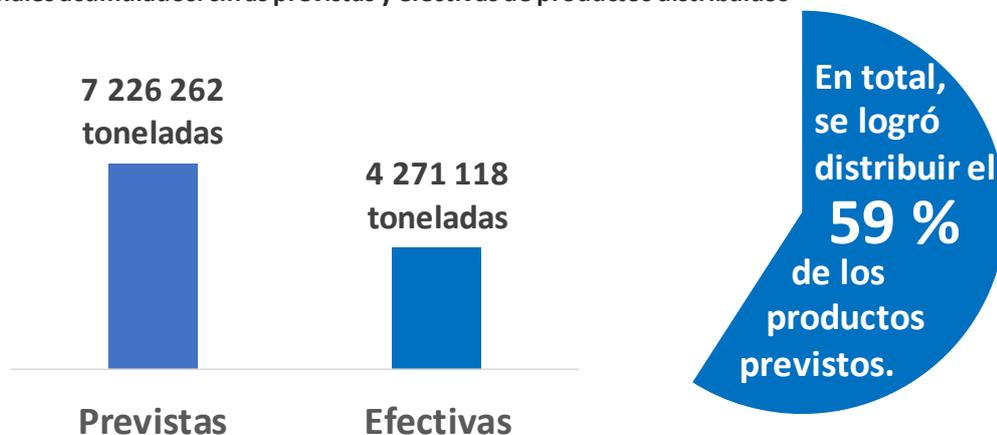
Totales regionales acumulados: cifras previstas y efectivas de efectivo distribuido



Fuente: datos derivados de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA

Figura 9: Distribución prevista y efectiva de productos alimenticios (toneladas)

Totales regionales acumulados: cifras previstas y efectivas de productos distribuidos



Fuente: datos derivados de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA

40. **Modalidades de transferencia.** La utilización de TBM aumentó considerablemente con el tiempo, pasando de un total previsto combinado de 6,4 millones de dólares en 2012 a 79,6 millones en 2016. Si solo se las compara con la asistencia en especie, las TBM estuvieron asociadas a un aumento de la seguridad alimentaria y nutricional en seis países. Así, por ejemplo, en la República Centroafricana y Sudán del Sur, los beneficiarios que recibieron cupones obtuvieron mejores puntuaciones relativas al consumo de alimentos y a la diversidad del régimen alimentario que quienes recibieron solo alimentos. En Etiopía, los beneficiarios alojados en campamentos que recibieron una combinación de efectivo y alimentos tuvieron tasas de malnutrición más bajas y puntuaciones relativas a la diversidad del régimen alimentario más elevadas que los que solo recibieron alimentos. Cuando las condiciones lo permitían, el efectivo era la opción preferida por los beneficiarios en seis países, porque mejoraba su capacidad para adquirir alimentos frescos, facilitaba una mayor

diversidad del régimen alimentario y reforzaba su toma de decisiones con respecto a los alimentos.

2.4.2 Efectos

41. Teniendo presentes las limitaciones de los datos (véase el párrafo 36), la figura 10 da cuenta de las realizaciones del PMA evaluadas mediante 10 indicadores de efectos²² sobre los cuales se dispone de datos en las ocho carteras de proyectos entre 2014 y 2017²³. En la mayoría de los países, el PMA cumplió o casi cumplió sus objetivos con respecto a los indicadores relacionados con la malnutrición (tasas de recuperación, mortalidad, abandono y falta de mejoría) y a las tasas de matrícula. Su desempeño varió cuando se lo cotejaba con los objetivos en lo que hace a las puntuaciones relativas a la diversidad del régimen alimentario, los activos comunitarios y los índices relativos a las estrategias de supervivencia; los objetivos más difíciles de alcanzar fueron los relacionados con las puntuaciones relativas al consumo de alimentos.

Figura 10: Efectos logrados

	Burundi	Camerún	República Centroafricana	Etiopía	Malí	Mauritania	Somalia	Sudán del Sur
Puntuación relativa al consumo de alimentos			No se aplica	●	●	●	No se aplica	●
Puntuación relativa a la diversidad del régimen alimentario	●							●
Índice relativo a las estrategias de supervivencia	●			●			●	●
Puntuación relativa a los activos comunitarios			No se aplica					
Tasa de recuperación		●				No se aplica		
Tasa de mortalidad								
Tasa de abandono		●						
Tasa de falta de mejoría								
Tasa de matrícula escolar	No se aplica			No se aplica				●
Tasa de retención escolar				No se aplica	●			
Leyenda								
	Entre el 90 % y el 100 % de la meta prevista al final del proyecto			Entre el 50 % y el 90 % de la meta prevista al final del proyecto		●	Por debajo del 50 % de la meta prevista al final del proyecto	

42. **Prevenir los desastres.** Sin embargo, estos resultados globales ocultan importantes contribuciones destinadas a prevenir los desastres. Así, por ejemplo, la función del PMA en la intervención humanitaria ante la sequía en Etiopía ayudó a prevenir una catástrofe generalizada en 2015/2016 y se reconoció que en Somalia y Sudán del Sur la asistencia

²² Puntuación relativa al consumo de alimentos (aceptable), puntuación relativa a la diversidad del régimen alimentario (promedio), índice relativo a las estrategias de supervivencia, puntuación relativa a los activos comunitarios, tasa de recuperación, tasa de mortalidad, tasa de abandono, tasa de falta de mejoría, tasa de matrícula escolar y tasa de retención escolar.

²³ La metodología aplicada fue un análisis de frecuencia de los progresos alcanzados cada año en relación con algunos indicadores. El color verde para la puntuación relativa a la diversidad del régimen alimentario en 2014 no indica el valor medio correspondiente a todas las operaciones en que esta puntuación se midió en las ocho carteras, sino que significa que en 2014 fueron más las veces en que el PMA alcanzó las metas correspondientes que las veces en que no las alcanzó.

alimentaria del PMA contribuyó a prevenir la hambruna en varias oportunidades entre 2014 y 2017.

43. **Actividades de fomento de la resiliencia.** El PMA se valió de las actividades de ACA y APC para prevenir y reducir la inseguridad alimentaria y nutricional en los ocho países. A partir de 2015, estas actividades de “prevención y reducción” se ejecutaron bajo la categoría general de “fomento de la resiliencia”²⁴. Se constató que el diseño de los proyectos en cuatro países presentaba puntos débiles y que en cinco de ellos la sostenibilidad de los activos era incierta. No obstante, la aplicación gradual de la política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición de 2015 promete futuras mejoras.
44. **Nutrición.** Los datos sobre los efectos que constan en la figura 10 indican que la asistencia de PMA ayudó a mejorar el estado nutricional de los beneficiarios, aunque los problemas financieros incidieron tanto en la sensibilización como en el número de beneficiarios atendidos. No obstante, solo se logró reducir las tasas de malnutrición crónica en el Camerún. En las evaluaciones se informó de que existía margen para mejorar la selección de los beneficiarios y las sinergias con los organismos de las Naciones Unidas y los Gobiernos, con el fin de lograr un tratamiento sistemático de la malnutrición moderada aguda y ayudar a prevenir la malnutrición crónica, por ejemplo, propiciando una mayor integración de los enfoques que tomen en cuenta la nutrición en otros sectores. En algunas evaluaciones se destacaron las oportunidades de vincular las actividades relativas a la nutrición más estrechamente con las nuevas redes nacionales de seguridad.
45. **Fomento de las capacidades.** En los períodos de estabilidad el PMA ayudó a crear capacidades nacionales para el seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición, la alerta temprana y la preparación y la gestión y la logística de la cadena de suministro. La inestabilidad política o los conflictos interrumpieron la puesta en práctica de estas medidas en cuatro países; en cinco de ellos se produjeron deficiencias en el diseño y la ejecución, entre ellos, una escala o alcance limitado de las actividades, enfoques fragmentarios, insuficientes recursos financieros o humanos y una escasa integración con las intenciones de los asociados.
46. **Redes de protección social y redes de seguridad.** Seis carteras comprendieron actividades destinadas a facilitar la creación o aplicación de sistemas nacionales de protección social y de redes de seguridad. La participación del PMA varió según la madurez de los sistemas nacionales, y consistió desde ayudar a crear marcos de políticas para sistemas incipientes (en Somalia) hasta prestar servicios técnicos para sistemas más asentados (Burundi y Malí). Se consideró que la mayoría de las actividades eran eficaces.

2.5 Utilización estratégica de las ventajas comparativas

47. **Ventajas comparativas.** Para contribuir a alcanzar resultados, el PMA aprovechó sus ventajas comparativas en materia de análisis de la seguridad alimentaria y nutricional, logística, agilidad y capacidad de operar a la debida escala, conocimiento del terreno, innovación y promoción en el contexto humanitario.
48. *Análisis de la seguridad alimentaria y nutricional.* En los ocho países, la elevada calidad de los análisis de la seguridad alimentaria y nutricional del PMA, efectuados incluso en condiciones extremadamente difíciles, hicieron que el Programa ocupara una posición central en el marco de la acción humanitaria colectiva. Sin embargo, en cuatro evaluaciones específicas se señaló la necesidad de entender mejor las causas estructurales de la malnutrición.
49. *Agilidad y capacidad de actuar a la debida escala.* La capacidad de adaptación del PMA, comprendida la de poner en marcha rápidamente grandes intervenciones de emergencia,

²⁴ PMA. 2015. *Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición* (WFP/EB.A/2015/5-C). <https://www.wfp.org/content/policy-building-resilience-food-security-and-nutrition>.

cuando es necesario, fue objeto de grandes elogios. Así, por ejemplo, en Sudán del Sur el PMA amplió su apoyo de tal forma que pasó de 883.000 beneficiarios en 2012 a más de 2,1 millones en 2014. En Etiopía, el PMA se movilizó para prestar servicios a más de 10 millones de personas necesitadas en 2015/2016. En Somalia, en 2017, el PMA aumentó la escala de la asistencia que presta, de modo que en cuatro meses pasó de 400.000 a 2,5 millones de beneficiarios. En seis países, el PMA también pasó rápidamente de una modalidad de transferencia a otra.

50. *Logística y servicios comunes.* La capacidad logística del PMA fue elogiada por todos por el apoyo que presta a la acción humanitaria colectiva, especialmente en momentos de crisis severas tales como las de Sudán del Sur y la República Centroafricana. Los servicios comunes prestados por medio de operaciones especiales también desempeñaron un papel fundamental, como el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), que, bajo la dirección del PMA, dio a la comunidad humanitaria acceso a zonas remotas y poco seguras del Camerún, la República Centroafricana y Sudán del Sur.
51. *Amplio conocimiento del terreno.* El conocimiento del terreno del PMA, basado en su amplia red de asociados, fue alabado por haber ayudado a garantizar una asistencia pertinente y adecuada. Así, por ejemplo, en Burundi el profundo conocimiento que tiene el PMA de la situación con respecto al hambre y la nutrición y el contexto político, social y económico ayudó a conformar la acción humanitaria colectiva.
52. *Innovación.* Se consiguieron resultados positivos experimentando con la innovación, a menudo mediante la utilización de tecnología. Entre los ejemplos figuran la experimentación de nuevos enfoques programáticos o modalidades de transferencia tales como el proyecto experimental de alimentación escolar basada en productos locales, en Etiopía, que influyó en el programa de alimentación escolar de emergencia del Gobierno; la utilización de tecnología para la evaluación y el seguimiento de la seguridad alimentaria y la utilización de sistemas biométricos para el registro de los beneficiarios²⁵.
53. *Promoción en el terreno humanitario.* Gracias a su labor de promoción en el terreno humanitario el PMA logró llamar la atención sobre las emergencias y movilizar el apoyo externo en el Camerún, Malí, la República Centroafricana, Somalia y Sudán del Sur. También ayudó a garantizar el acceso de la asistencia humanitaria en entornos con graves problemas de seguridad y persuadió a las autoridades nacionales de que aplicaran modalidades de transferencia o planteamientos programáticos específicos.

2.6 Principios humanitarios, acceso y triple nexo

54. **Principios humanitarios internacionales.** A pesar de la complejidad que entrañan las situaciones de conflicto²⁶, la asistencia prestada por el PMA cumplió en gran medida los principios humanitarios internacionales en los ocho países. Su neutralidad e imparcialidad fueron objeto de grandes elogios. Por ejemplo, en Somalia, el PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se consideraron “custodio(s) de los principios humanitarios” en un contexto de “límites borrosos” entre las agendas humanitaria, política y militar. En Malí, la neutralidad del PMA mereció el respeto de todas las partes en el conflicto.
55. Entre los problemas figuraban la incapacidad para abordar de manera global el principio humanitario de humanidad, dada la limitación de los recursos (en los ocho países), las dificultades para interpretar y aplicar los principios a nivel local en Burundi, Mauritania y Sudán del Sur y la complejidad de lograr una independencia operacional cabal cuando el PMA cooperaba estrechamente con los Gobiernos en Burundi, Etiopía y Sudán del Sur.
56. **Acceso de la asistencia humanitaria.** Se registraron limitaciones de acceso en todos los países, con la excepción de Burundi y Mauritania. La neutralidad del PMA (véase el párrafo 53)

²⁵ Somalia, el Camerún, Etiopía, Mauritania y Sudán del Sur

²⁶ PMA. 2018. *Evaluation of WFP Policies on Humanitarian Principles and Access in Humanitarian Contexts*. <https://www.wfp.org/content/wfps-policies-humanitarian-principles-and-access-humanitarian-contexts-policy-evaluation-ter>.

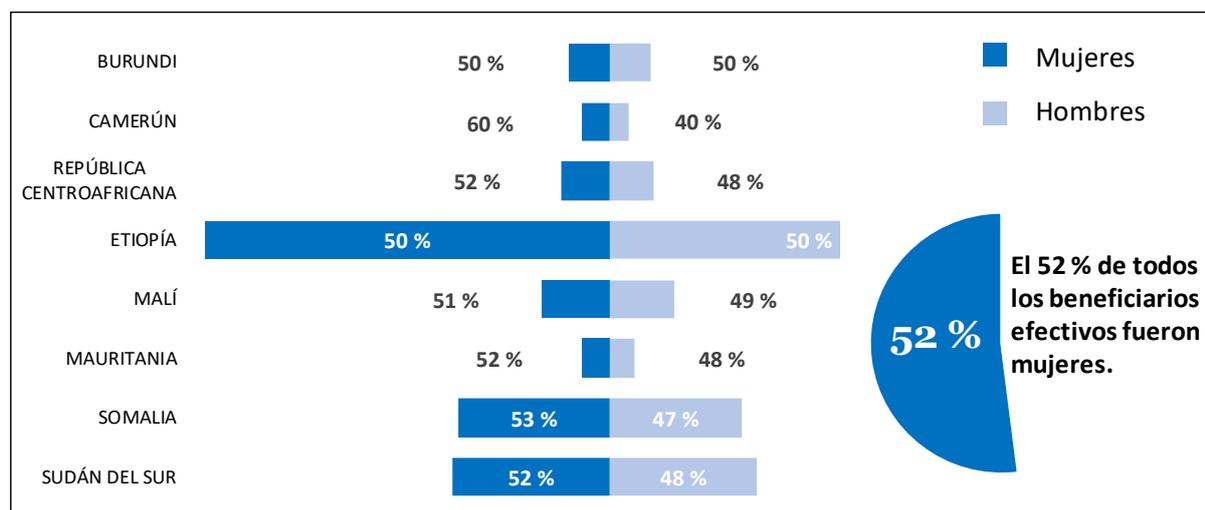
facilitó su participación en las negociaciones sobre el acceso en cuatro países; y agentes externos o el UNHAS ayudaron en la entrega de suministros; el seguimiento se llevó a cabo usando métodos basados en la telefonía móvil o a través de terceros.

57. **Apoyo a la consolidación de la paz y triple nexo.** Si bien el concepto de “triple nexo” se popularizó después de finalizada la mayor parte de las evaluaciones, en cinco de ellas se tuvo en cuenta la contribución del PMA a la consolidación de la paz. En Burundi, Malí y Sudán del Sur, el PMA colaboró en los marcos de los acuerdos nacionales de paz, aunque en Malí y en la República Centroafricana no aprovechó sistemáticamente las oportunidades de consolidación de la paz. En Etiopía, participó en un programa específico de paz y desarrollo.

2.6 Género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

58. **Género.** Las ocho carteras de proyectos permitieron “prestar asistencia a las mujeres” por lo que se refiere a la equidad de las distribuciones; las mujeres representaron por término medio el 52 % de los beneficiarios en las ocho carteras de proyectos (figura 11). No obstante, pese a la aplicación de la política en materia de género del PMA para 2015-2020, se persiguieron o consiguieron pocos cambios transformadores (recuadro 1).

Figura 11: Beneficiarios desglosados por sexo y país (2011-2017)



Fuente: datos de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA

Recuadro 1: Resultados obtenidos en la esfera del género

- Aumento de la tasa de matrícula y asistencia escolar de las niñas (Burundi, Etiopía, Malí y Sudán del Sur)
- Mejor acceso de las mujeres a los servicios de salud (Malí)
- Mayor representación de las mujeres en los comités de gestión de las actividades de ACA (Somalia)
- Mayor autonomía financiera (Malí)

Resultados carentes

- En las distintas carteras de proyectos, hubo pocos resultados transformadores en esferas como el liderazgo, la toma de decisiones o el control de los recursos por parte de las mujeres.

59. **Protección.** En las ocho carteras de proyectos se adoptaron enfoques de protección proactivos, a pesar de las deficiencias de la base de análisis (véase el párrafo 20). Seis de ellas se ajustaron a la política del PMA en materia de protección humanitaria de 2012. Las

medidas adoptadas comprendieron la elaboración de estrategias específicas en materia de protección y la incorporación de esta en las estrategias en materia de género, el empleo de personal específicamente consagrado a la protección, el planteamiento ante los Gobiernos de las cuestiones relacionadas con la protección y la producción de datos al respecto y su aplicación en el diseño y la ejecución de programas.

60. **Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.** En las carteras evaluadas se prestó poca atención a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Únicamente en Etiopía la mayoría de los beneficiarios conocía los criterios de selección, los procedimientos de reclamación y la ayuda a la que tenían derecho; en los demás países, no se tenía conciencia de ello. En Burundi, el Camerún, Malí, la República Centroafricana y Somalia se aplicaron mecanismos de recepción de opiniones y presentación de quejas, aunque en Burundi y Malí su eficacia no pudo ser evaluada²⁷.

2.7 Eficiencia

61. **Puntualidad y eficacia en función con los costos.** Si se tienen en cuenta las limitaciones del contexto, las carteras en Burundi, Etiopía, Malí y Somalia fueron, en general, eficientes desde los siguientes puntos de vista:

- i) *Puntualidad.* En Burundi, Etiopía y Somalia, el PMA prestó asistencia las más de las veces puntualmente, con pocas o limitadas interrupciones de la cadena de suministro. En otras partes, las demoras fueron causadas por una financiación insuficiente o imprevisible, los frecuentes desplazamientos de población, las limitaciones de acceso y la fragilidad de las infraestructuras.
- ii) *Eficacia en función de los costos.* En ninguna evaluación de las carteras de proyectos se pudo informar sobre la eficacia o eficiencia total en función de los costos²⁸ de la cartera. Sin embargo, en las ocho se logró reducir los costos, entre otras cosas, volviendo a definir los beneficiarios por medio de criterios de vulnerabilidad, cambiando las modalidades de transferencia (especialmente, de transferencias en especie a transferencias en efectivo) o los tipos de productos y/o las modalidades de adquisición.

62. Se señalaron los siguientes factores que propiciaron la eficiencia:

- i) *el registro biométrico de los beneficiarios*, que redujo los errores de inclusión y exclusión y limitó los casos de duplicación;
- ii) *la utilización de la modalidad de transferencia de efectivo*, que representa menores costos y mayor puntualidad;
- iii) *las actividades de preparación*, que facilitaron intervenciones puntuales;
- iv) *la activación de intervenciones de emergencia*, que posibilitó una rápida movilización para hacer frente a emergencias de gran escala (nivel 3);
- v) *los procedimientos de gestión de la cadena de suministro*, comprendidos, entre otras cosas, los acuerdos de participación en los costos entre las oficinas en el país y el establecimiento por adelantado de existencias de reserva a fin de reducir la utilización de aviones de carga. Gracias al Mecanismo de gestión global de los productos, los plazos de tramitación se redujeron en un 74 % en Etiopía, un 62 % en Somalia y un 54 % en Sudán del Sur, y

²⁷ En Mauritania no había tal sistema (pese a que se había previsto).

²⁸ En las evaluaciones correspondientes al Camerún, Malí, la República Centroafricana y Somalia se hace referencia a un análisis de la eficacia o la eficiencia en función de los costos, pero solo en lo relativo a la elección de las modalidades de transferencia para las actividades de asistencia alimentaria general (en especie o en forma de TBM). En las otras cuatro evaluaciones no se informa exhaustivamente sobre la eficacia o eficiencia en función de los costos.

- vi) *la rehabilitación y construcción de infraestructuras*, en particular, la rehabilitación de pistas de aterrizaje en Sudán del Sur; mejoras de las infraestructuras portuarias en Somalia; rehabilitación de almacenes en Etiopía, y la construcción de una plataforma logística y de almacenamiento para asistencia humanitaria en Djibouti que prestará servicios a Etiopía y al Cuerno de África en su conjunto.

2.8 Sostenibilidad

63. En entornos operativos inestables, las oportunidades de sostenibilidad eran limitadas. Sin embargo, en cinco países el PMA estableció debidamente un vínculo entre las actividades de emergencia y las de transición, recuperación y desarrollo, por ejemplo, aplicando el enfoque de doble vía a las intervenciones de emergencia y desarrollo en Malí y Somalia.
64. Se elaboraron estrategias para el traspaso de responsabilidades a los asociados nacionales en cuatro países, pero no pudieron aplicarse debido a un súbito retorno a las condiciones de emergencia (el Camerún), las limitaciones de capacidad o participación del Gobierno (Malí y Mauritania) y/o la falta de financiación (Malí).
65. Cuatro carteras carecían de estrategias de retirada adecuadas. Cuando a raíz de un conflicto o de déficits de financiación las actividades tuvieron que cesar sin previo aviso, como en Burundi, Somalia y Sudán del Sur, los beneficiarios tuvieron poco tiempo para buscar otras formas de ayuda.

3. Recomendaciones derivadas de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y respuesta de la dirección

66. Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países comprendían un total de 60 recomendaciones; la dirección del PMA aceptó plenamente 54 de ellas y parcialmente las seis restantes. Las recomendaciones se formularon por medio de procesos participativos en los que colaboraron las oficinas en los países, la Sede y los despachos regionales del PMA.
67. En el anexo II se enumeran las recomendaciones más frecuentes. En todas las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países se destacaron algunas esferas en las que había que mejorar, como la planificación estratégica y las asociaciones, los análisis de la seguridad alimentaria, la nutrición y el seguimiento y la evaluación. En el momento de redactarse la presente síntesis, las recomendaciones aceptadas ya se habían empezado aplicar o estaban bien encaminadas en todos los países y habían influido en la elaboración de los PEP. Sin embargo, en algunos países ha resultado difícil aplicar cabalmente las recomendaciones por ser limitado el espacio operacional. En otros, como en Somalia, las recomendaciones se consideraron excesivamente optimistas para las condiciones imperantes en el país.
68. En todos los países en los que los PEP se elaboraron durante o después de las evaluaciones de las carteras de proyectos, el PMA aplicó las enseñanzas y los datos empíricos derivados de ellas para orientar su planificación estratégica. Todas las recomendaciones de las ocho evaluaciones se tomaron en cuenta en los objetivos estratégicos específicos de los PEP y/o se incorporaron en las intenciones estratégicas de estos (véase el anexo III).

4. Conclusiones

69. En la presente síntesis se constata que las carteras de proyectos del PMA en el África subsahariana se encontraron ante problemas persistentes y que, enfrentadas a ciclos recurrentes de hambre y vulnerabilidad, atendieron necesidades agudas e imprevisibles al tiempo que se adaptaban a los cambios institucionales.
70. Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países destacaron la manera en que el PMA se valía de sus capacidades especializadas y sus medios técnicos para hacer frente a los efectos de la guerra, la inestabilidad política y el cambio climático en la seguridad

alimentaria y la nutrición. Los puntos fuertes del organismo, como la rápida adaptación y capacidad de aumentar la escala de las operaciones, su amplia capacidad de intervención en casos de emergencia, sus competencias técnicas en materia de análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición y sus sólidas relaciones con los asociados nacionales, son recursos valiosos, en particular para prestar apoyo a la prevención de la hambruna en Etiopía y Somalia.

71. Cuando las condiciones y la financiación lo permitían, las actividades del PMA abarcaron todo el espectro de la asistencia, de la acción humanitaria a la labor de desarrollo. Se alcanzaron en gran medida los objetivos relativos a las entregas, aunque la mayor parte de los logros fueron resultado de intervenciones de emergencia y no de las que se centran en el desarrollo. El desempeño se vio fortalecido por una elevada tolerancia al riesgo en muchas esferas, junto con la innovación y enfoques caracterizados por la agilidad. En entornos operativos complejos la asistencia se ciñó en gran medida a los principios humanitarios internacionales; en los países, se respetaba al PMA como actor neutral e imparcial, pese a algunos problemas que se plantearon en el plano local. Una promoción eficaz en el terreno humanitario ayudó a obtener acceso a zonas inseguras.
72. Ahora bien, en algunos países a las carencias y debilidades estratégicas —incluso durante períodos de estabilidad— vinieron a sumarse interrupciones en la continuidad del personal en general y del personal directivo. En algunos casos, las estrategias perdieron vigencia cuando se produjo una crisis. La aplicación de la política en materia de planes estratégicos para los países del PMA aprobada en 2016 encierra promesas de mejora en esta esfera, en apoyo de un posicionamiento estratégico más claro y de un planteamiento más coherente. Las amplias consultas también contribuyeron a definir las contribuciones de las operaciones a la acción colectiva. No obstante, en esta síntesis se destaca la importancia de una sólida base analítica, junto con medidas de preparación, un margen de flexibilidad y una evaluación y mitigación sistemáticas de los riesgos.
73. Si bien se prestó expresamente escasa atención al triple nexo, esto es, la acción humanitaria, la labor de desarrollo y la consolidación de la paz, surgieron algunas contribuciones nuevas. Centrarse en el fomento de la resiliencia ayudará a progresar más, pero requiere una visión y asociaciones a largo plazo, criterios técnicos adecuados y una consideración explícita de la consolidación de la paz.
74. Por lo general, el PMA se desempeñó satisfactoriamente en el trabajo en asociación, particularmente con los Gobiernos anfitriones, aunque algunos obstáculos prácticos entorpecieron la coordinación operacional con los organismos asociados de las Naciones Unidas y el Programa no siempre se comunicó sistemáticamente con los donantes. Conciliar las prioridades de los distintos donantes en todas las esferas operacionales es un desafío constante que requiere una promoción, justificaciones y mensajes claros.
75. El principio de protección estuvo bien integrado en las carteras de proyectos, pese a análisis limitados en la fase de diseño. En el mejor de los casos, la atención a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas fue variable, lo cual exacerbó las dificultades derivadas de estrategias de salida frágiles o insuficientes. En algunos casos, un cese súbito, sin previo aviso, de las actividades contribuyó a causar penurias a los beneficiarios.
76. Los planteamientos relativos a las cuestiones de género siguieron estando centrados en “la inclusión de las mujeres” y guiados por limitados indicadores institucionales. Los casos en que se persiguieron u obtuvieron cambios transformadores fueron escasos, y el compromiso del PMA a “cambiar de marcha” propuesto en su política en materia de género y el plan de acción correspondiente aún no había hallado una traducción concreta.
77. Por último, en circunstancias de inestabilidad, el PMA se encontró ante grandes disyuntivas. Al verse confrontado a los imperativos de las situaciones de emergencia, el Programa dio

prioridad —por necesidad y alentado por las contribuciones de los donantes— a salvar vidas más que a las actividades de respaldo a la recuperación y transición. Pero esto tuvo un precio y se vieron afectados no solo la continuidad de las actividades y su compromiso para con las relaciones y las comunidades sino también el de cambiar las vidas, menoscabando beneficios humanitarios y de desarrollo que podrían haber sido valiosos. Estas opciones no están enteramente bajo el control del PMA, pero una planificación y preparación acertadas, justificaciones claras en apoyo de la toma de decisiones y la promoción de una financiación plurianual son esenciales para que en el futuro la labor del Programa logre vincular los tres elementos del triple nexo y otorgar prioridad a la prevención y la preparación.

5. Enseñanzas extraídas

78. Se han extraído las siguientes siete enseñanzas de las ocho evaluaciones de las carteras de proyectos en los países:
79. **Una base analítica sólida favorece la pertinencia de la estrategia.** Una planificación flexible sustentada en una base analítica exhaustiva favorece una pertinencia estratégica permanente. Los análisis deben abarcar los conflictos, las capacidades, el género, la economía política, la protección y los riesgos, así como las causas profundas de la pobreza y la vulnerabilidad. La flexibilidad incorporada en la planificación favorece la eficacia de las capacidades de preparación y respuesta.
80. **El fomento de la resiliencia representa una oportunidad para integrar la planificación.** La amplitud, el carácter sistémico y el horizonte a medio plazo de los planteamientos relacionados con el fomento de la resiliencia, pese a ser algo relativamente nuevo en las ocho carteras de proyectos, resultan pertinentes con respecto al triple nexo y a la preparación y la prevención. Esos planteamientos saldrían beneficiados si se adaptaran a las circunstancias en las que van a ser empleados y si se optara por una perspectiva a medio plazo para las asociaciones y la movilización de recursos.
81. **El fomento de la capacidad requiere una planificación y un compromiso a largo plazo.** De manera similar, las actividades de capacitación a corto plazo por sí solas no logran plenamente sus resultados cuando la capacidad institucional es limitada. Se necesita un enfoque sistémico en el que el análisis de la capacidad se realice desde una óptica de gobernanza y economía política y se definan puntos de partida claros orientados hacia asociaciones a medio plazo.
82. **La adhesión a los principios humanitarios internacionales requiere adaptarse al contexto.** Si bien la asistencia del PMA se adhirió en gran medida a los principios humanitarios internacionales, los contextos de conflicto admiten matices y crean necesidades particulares. La interpretación de los principios humanitarios internacionales en función del contexto local facilita su aplicación, especialmente en el caso de los asociados cooperantes.
83. **La protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas necesitan una atención sostenida.** La protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se benefician de marcos institucionales claros, pero su aplicación puede ser un desafío en la práctica, especialmente en situaciones de emergencia. Los ingredientes clave son un enfoque preceptivo, una atención sostenida por parte de la dirección y circuitos de retroalimentación desde el seguimiento hasta la programación. Los PEP proporcionan puntos de partida valiosos para la incorporación sistemática de estos elementos.
84. **Para abordar las cuestiones de género hacen falta planteamientos transformadores.** La igualdad de género no se puede lograr simplemente “prestando asistencia a las mujeres” o apuntando a que haya el “mismo número” de beneficiarios en los modelos de programas estándar. Se necesitan enfoques adaptados específicamente que se basen en análisis y

hagan frente a las desigualdades estructurales. La definición y el seguimiento de los avances capaces de transformar las relaciones de género deberían sustentarse en sólidos marcos de rendición de cuentas.

85. **La inversión en innovación da frutos.** Las innovaciones utilizadas en las carteras de proyectos en los países evaluados, que en su mayoría, utilizan la tecnología, han demostrado su valor para mejorar la eficiencia y la eficacia, así como la reputación del PMA. Se fundan en una filosofía de mejora continua y un espíritu empresarial y, si se las respalda, pueden continuar generando beneficios.

Figura 12: Ejemplos de enseñanzas extraídas por país

Burundi	La planificación estratégica flexible durante un período de estabilidad favoreció la intervención ante la crisis.
Camerún	El plan de intervención humanitaria 2017-2020 puso de manifiesto la mayor atención prestada a la resiliencia y la vulnerabilidad.
Etiopía	La previsión de las crisis mejoró mediante inversiones en sistemas de alerta temprana y perfiles de riesgo de desastre a nivel local; asimismo, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas mejoró gracias al uso de letreros en los lugares de distribución donde se indicaba la asistencia a que tenían derecho los beneficiarios y a las reuniones mensuales celebradas antes de las distribuciones para informar al respecto.
Malí	Se prestó mayor atención a las cuestiones de género centrándose en el empoderamiento de las mujeres en todas las actividades y cuestiones pertinentes, entre ellas, la toma de decisiones en los hogares y los puestos directivos en los comités de gestión de alimentos.
Mauritania	Se prestó apoyo a la innovación por medio de transferencias de efectivo a través de servicios bancarios telefónicos y de la determinación indirecta de los recursos.
Somalia	La imparcialidad y la independencia operacional se alcanzaron, entre otras formas, mediante un planteamiento marcadamente neutral de la planificación y la distribución.
Sudán del Sur	Se prestó apoyo al fortalecimiento de la resiliencia mediante un análisis contextual de la resiliencia que permitió mejorar la selección de las zonas expuestas a crisis recurrentes.

6. Recomendaciones del informe de síntesis

86. Las seis recomendaciones siguientes tienen por objeto ayudar al PMA en la transición estratégica que lleva adelante en el marco del proceso relativo a los PEP. Se fundan en dos condiciones:
- En las recomendaciones del informe de síntesis se parte del supuesto de que las recomendaciones de las evaluaciones de las distintas carteras de proyectos en los países, las evaluaciones de políticas y las evaluaciones estratégicas están siendo plenamente aplicadas. En las que aquí se presentan se destacan cuestiones suplementarias o específicas derivadas del análisis global.
 - Las recomendaciones 4 a 6, sobre la mejora de las operaciones, están destinadas a los despachos regionales y las oficinas en los países, pero alientan a recopilar y utilizar lo aprendido para contribuir a mejorar el organismo en su conjunto.

Número	Recomendación	Recomendaciones pertinentes derivadas de evaluaciones de estrategias y de políticas	Entidad responsable	Calendario
Esfera 1: Planificación estratégica				
1	<p>Mejorar la disponibilidad y utilización de orientaciones en apoyo del diseño de los PEP</p> <p>i) proporcionar orientaciones claras y específicas (en particular en el marco de las orientaciones sobre los PEP y los exámenes estratégicos nacionales de la iniciativa Hambre Cero) para velar por que los PEP comprendan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la utilización de planteamientos en los que se tomen en cuenta los conflictos (comprendidos el análisis de los conflictos y la fragilidad y, cuando proceda, los principios consistentes en evitar causar daño y fomentar la consolidación de la paz); • el apoyo a la innovación (entre otras cosas, reforzando la base de datos empíricos; experimentando y ensayando enfoques; haciendo el seguimiento de los resultados e informando sobre ellos); • la determinación y mitigación de los riesgos en el diseño de los PEP con referencia a todo el espectro de los riesgos políticos, estratégicos y relacionados con los conflictos; <p>ii) en la próxima oportunidad disponible (formulación/examen de mitad de período de los PEP) velar por que estos aspectos se aborden plena y explícitamente.</p>		<p>Sede: Dirección de Políticas y Programas (OSZ) Dirección de Preparación y de Apoyo a las Intervenciones de Emergencias (OSE) Dirección de Gestión Global de Riesgos (RMR)</p> <p>Oficinas en los países con apoyo del Despacho Regional de Dakar (RBD)/ Despacho Regional de Nairobi (RBN)</p>	<p>Cuarto trimestre de 2019</p> <p>2019-2021: Según el examen de la nueva serie de PEP y/o los exámenes de mitad de período</p>
2.	<p>Fortalecer la base financiera y la base de asociaciones para los aspectos de la iniciativa Hambre Cero relacionados con el desarrollo y la consolidación de la paz</p> <p>i) elaborar estrategias regionales de asociación a medio plazo en las que se definan explícitamente la ventaja comparativa del PMA y las contribuciones previstas a los elementos colectivos de la iniciativa Hambre Cero relacionados con el desarrollo y la consolidación de la paz;</p> <p>ii) elaborar una estrategia de movilización de fondos que refuerce la financiación de medio a largo plazo y las actividades de desarrollo y consolidación de la paz. Incluir en ella los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metas claras y de duración delimitada para favorecer la flexibilidad y previsibilidad de la financiación para las actividades de desarrollo y de consolidación de la paz en este contexto, y 	<p>Recomendación 5 de la evaluación estratégica de los PEP de carácter piloto: “abordar las limitaciones que impiden una financiación más flexible y previsible”</p> <p>Recomendación 3 ii) de la evaluación estratégica del apoyo prestado por el PMA al fortalecimiento de la resiliencia: “Elaborar una estrategia de movilización de fondos para la financiación a largo plazo de iniciativas de fortalecimiento de la resiliencia, entre otros medios, mediante ventanillas de financiación</p>	<p>RBD/RBN con la colaboración de las oficinas en los países competentes</p> <p>RBD/RBN con la colaboración de las oficinas en los países competentes y el apoyo del Departamento de Asociaciones y Gobernanza (PG) de la Sede</p>	<p>Primer trimestre de 2020</p> <p>Primer trimestre de 2020</p>

Número	Recomendación	Recomendaciones pertinentes derivadas de evaluaciones de estrategias y de políticas	Entidad responsable	Calendario
	<ul style="list-style-type: none"> estrategias de comunicación para dar a conocer el costo y el daño que podría representar para las comunidades interrumpir las actividades de desarrollo y consolidación de la paz en curso para acometer una intervención de emergencia. 	temáticas (por ejemplo, para la resiliencia climática) y colaborar con el sector privado (por ejemplo, en instrumentos de seguro)."		
3.	<p>Ocuparse de las disposiciones relativas a la dotación de personal en general y de personal directivo en contextos frágiles y de crisis prolongada</p> <p>i) estudiar incentivos para garantizar que los lugares de destino donde sea difícil proveer los puestos reciban asistencia para dotarse del personal necesario a nivel general y directivo y velar por su continuidad, teniendo presentes las cuestiones relativas a la diversidad y el plan de acción institucional sobre paridad de género;</p> <p>ii) crear o mejorar las competencias necesarias en las situaciones de fragilidad y crisis prolongada, comprendidas competencias pertinentes para los enfoques que tomen en cuenta los conflictos, la consolidación de la paz, la conciencia política, la innovación, el género, la protección, los principios humanitarios internacionales y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas;</p> <p>iii) crear o mejorar las capacidades del personal para participar en un diálogo sobre políticas con las autoridades nacionales y locales en las principales esferas, entre otras cosas en relación con la elaboración de marcos de política y estratégicos, cuando estos no existen o son frágiles.</p>		Dirección de Recursos Humanos (HRM) RBD/RBN	Primer trimestre de 2020 (para armonizarlo con la reasignación del personal)
Esfera 2: Mejora de las operaciones				
4.	<p>Elaborar planes operacionales regionales que den cabida a las medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz necesarias para reducir la inseguridad alimentaria y nutricional, adoptando una perspectiva que transforme las relaciones de género</p> <p>i) en el marco de la oportunidad de planificación plurianual que representen los PEP, y sobre la base de una cartografía de las causas profundas y de las capacidades nacionales, determinar las medidas regionales a medio plazo en favor del desarrollo y la consolidación de la paz necesarias para prevenir y reducir la inseguridad alimentaria y nutricional, prestando especial atención, donde sea posible, a fortalecer los sistemas;</p> <p>ii) velar por un planteamiento que transforme las relaciones de género con el fin de alcanzar los efectos estratégicos previstos:</p>	<p>Recomendación 1 iv) y v) de la evaluación estratégica del apoyo del PMA al fortalecimiento de la resiliencia: "Establecer criterios en materia de fortalecimiento de la resiliencia en crisis prolongadas y situaciones de conflicto"</p> <p>"Establecer criterios en materia de fortalecimiento de la resiliencia en contextos afectados por perturbaciones climáticas recurrentes y de creciente gravedad."</p>	RBD/RBN con la colaboración de las oficinas en los países competentes y el apoyo de la OSZ y la Oficina de Género (GEN) de la Sede	Cuarto trimestre de 2019

Número	Recomendación	Recomendaciones pertinentes derivadas de evaluaciones de estrategias y de políticas	Entidad responsable	Calendario
	<ul style="list-style-type: none"> • utilizando las herramientas disponibles para adoptar planteamientos que transformen las relaciones de género en la programación de medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz y, a continuación, en la fase de ejecución; • incorporando una perspectiva de género en los planes de trabajo anuales de las oficinas en los países, y • haciendo un seguimiento de los avances que incorpore una perspectiva de género en esta tarea. 			
5.	<p>Sistematizar la adhesión a los principios humanitarios internacionales en el plano local, particularmente en las situaciones de emergencia complejas y en las crisis prolongadas</p> <p>i) fortalecer las competencias del personal relacionadas con los principios humanitarios y el acceso de la asistencia humanitaria, particularmente en situaciones de emergencia complejas, entre otras cosas elaborando módulos de capacitación adaptados;</p> <p>ii) garantizar que los principios humanitarios se integren en la colaboración con los asociados cooperantes y los asociados comerciales, entre otras cosas en los procesos de selección, los acuerdos de asociación sobre el terreno, las evaluaciones, la planificación y la comunicación;</p> <p>iii) hacer que las oficinas en los países informen sobre la aplicación de estas recomendaciones a los despachos regionales correspondientes.</p>	<p>Recomendaciones 3 y 4 de la evaluación de las políticas del PMA en materia de principios humanitarios y acceso a las poblaciones con fines humanitarios: "Aumentar considerablemente las competencias del personal en materia de principios humanitarios y acceso a las poblaciones con fines humanitarios, en particular en situaciones de emergencia complejas."</p> <p>"Otorgar más prioridad a los principios humanitarios en todos los aspectos de la colaboración con los asociados cooperantes."</p>	Oficinas en los países, con el apoyo del RBD/RBN y la Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición (OSZPH) de la Sede	Segundo trimestre de 2020
6.	<p>Mejorar la adhesión a los compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</p> <p>i) garantizar la difusión de las herramientas y las orientaciones del PMA sobre la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en todas las oficinas en los países;</p> <p>ii) aplicar sistemáticamente mecanismos de transmisión de opiniones y reclamaciones, que permitan en particular establecer una comunicación en ambos sentidos con los diversos grupos de beneficiarios, para garantizar que se entiendan sus intereses y que reciban información sobre la ayuda a que tienen derecho;</p> <p>iii) definir y comunicar claramente las normas en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas que se espera apliquen los asociados cooperantes y reflejarlas en los acuerdos de asociación sobre el terreno.</p>	<p>Recomendación 6 de la evaluación de la política del PMA en materia de protección humanitaria: "Para fines de 2019, la Dirección de Políticas y Programas debería elaborar una nueva estrategia para la colaboración con las poblaciones afectadas y los grupos vulnerables, que debería basarse en el fortalecimiento de los mecanismos de retroinformación comunitarios."</p> <p>Recomendación 4 iv) de la evaluación de las políticas del PMA en materia de principios humanitarios y acceso a las poblaciones con fines humanitarios: "definir mejor las normas para la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas que deben respetar los asociados."</p>	Oficinas en los países, con el apoyo del RBD/RBN y la OSZPH	Cuarto trimestre de 2019

ANEXO I

Principales características de las carteras de proyectos en los países

Países	Período evaluado	Financiación		Beneficiarios durante el período examinado		Operaciones				Actividades				Modalidades de transferencia		Compras locales	Asistencia técnica	Refugiados/PDI
		valor de la cartera de proyectos (millones de dólares)	Porcentaje financiado	Número total previsto (millones)	Número efectivo (como porcentaje del número previsto)	Operación de emergencia	Operación prolongada de socorro y recuperación	Proyecto de desarrollo/programa en el país	Operación especial	ACA/APC	Alimentación escolar	Asistencia alimentaria general	Nutrición	En especie	Efectivo/cupones			
Burundi	2011-2015	287	61	4,3	86	1	2	1		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Camerún	2012-2017	402,8	57	4,5	77	5	2	2	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x
República Centrafricana	2012-2017	869,3	64	5,5	98	5	1	1	9	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Etiopía	2012-2017	3 958,3	57	48,6	75	1	4	1	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Malí	2013-2017	829,3	51	7,7	82	1	1	1	5	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mauritania	2011-2015	553,2	53	2,7	79	5	2	2	3	x	x	x	x	x	x		x	x
Somalia	2012-2017	1 978	50	10	136	1	2			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sudán del Sur	2011-2016	3 848,4	69	16,5	99	3	1			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total		12 726,3	59	99,8		22	15	8	23	8	8	8	8	8	8	7	8	8

Fuente: Informes de evaluación de la cartera de proyectos de la Oficina de Evaluación (OEV).

Nota: Las cifras correspondientes a los beneficiarios son acumulativas; representan la suma de los beneficiarios anuales durante todo el periodo abarcado por la evaluación y puede suponer un doble recuento: así, por ejemplo, una persona que reciba asistencia en especie y en efectivo será contabilizada dos veces.

ANEXO II

Recomendaciones de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y respuestas de la dirección

**CUADRO 2: RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES DE LAS CARTERAS DE PROYECTOS
EN LOS PAÍSES Y RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN**

Temas	Frecuencia	Países	Esferas específicas	Reflejadas en los objetivos estratégicos/las intenciones estratégicas de los PEP
Planificación estratégica/asociaciones	8	Todos	Fortalecimiento de la planificación estratégica, entre otras cosas mediante contribuciones al triple nexo, con una perspectiva centrada en la asociación	8
Análisis de la seguridad de alimentaria	8	Todos	Mejora del análisis de la situación en materia de seguridad alimentaria y nutricional y de sus causas profundas	8
Nutrición	8	Todos	Aplicación de enfoques en que se tome en cuenta la nutrición, creación y mejora de las asociaciones, por ejemplo, con el Movimiento para el Fomento de la Nutrición, organismos del sistema de las Naciones Unidas y Gobiernos	8
Seguimiento y evaluación	8	Todos	Mejora del seguimiento de los efectos y del realizado por terceras partes	8
Fortalecimiento de las capacidades	7	Todos con excepción de Malí	Cartografía de los déficits de capacidad institucionales; incorporación del fomento de capacidades en la programación	7
Género	7	Todos con excepción de Sudán del Sur	Intensificación de la incorporación de la perspectiva de género, por ejemplo, elaborando estrategias/planes de acción en la materia	7
Transición asistencia humanitaria-desarrollo	6	Burundi, el Camerún, Etiopía, Malí, Somalia, Sudán del Sur	Intervenciones de asistencia humanitaria y de desarrollo integradas, que comprendan una capacidad de respuesta ante las emergencias al tiempo que fomenten la resiliencia a largo plazo	6

ANEXO III

Cuadro 3: Recomendaciones del informe de síntesis y recomendaciones de las distintas evaluaciones de las carteras de proyectos en los países

Recomendaciones de la síntesis de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y de las evaluaciones de las distintas carteras														
	Recomendaciones de la síntesis	Recomendación 1 Planificación estratégica de asociación		Recomendación 2.1 Elaborar estrategias a medio plazo para los aspectos de la iniciativa Hambre Cero relacionados con el desarrollo y la consolidación de la paz	Recomendación 2.2 Formular con claridad y comunicar a los asociados el valor añadido del PMA en las esferas del desarrollo y la consolidación de la paz, en relación con la movilización de fondos.	Recomendación 3 Otomar prioridad a las dimensiones estratégicas de la gestión y la dotación de personal en contextos frágiles y crisis prolongadas	Recomendación 4 Elaborar planes operacionales regionales para asignar mayor importancia a las medidas en favor del desarrollo y la consolidación de la paz necesarias para reducir la inseguridad alimentaria y nutricional, adoptando una perspectiva que transforme las relaciones de género					Recomendación 5 Sistematizar la adhesión a los principios humanitarios internacionales en el plano local, particularmente en las situaciones de emergencia complejas y en las crisis prolongadas	Recomendación 6 Mejorar la adhesión a los compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas	
Burundi	Recomendación	Alieneación estratégica (recomendación 1)	Análisis de los efectos (recomendación 9)	Resiliencia (recomendación 7)	Movilización de recursos (recomendación 8)		Selección, integración (recomendación 2)	Nutrición (recomendación 5)	Alimentación escolar (recomendación 6)	Género (recomendación 3)			Protección social, principios humanitarios y de protección (recomendación 4)	
	Reflejada en el PEP provisional/OE (Sí/No)	Sí	No	No	No		No	Sí	No	No			No	
Camérún	Recomendación	Nutrición (recomendación 1)	TBM (recomendación 2)	Selección, integración	Comunicación (recomendación 6)		selección (recomendación 4)	Capacidad nacional (recomendación 7)	Género (recomendación 5)					
	Reflejada en el PEP/OE (Sí/No)	Sí	Sí	No	No		No	Sí	Sí					
República Centroafricana	Recomendación	Seguimiento e información (recomendación 3)		Consolidación de la paz (recomendación 1)	Financiación (recomendación 2)	Recursos humanos (recomendación 7)	Nutrición (recomendación 5)	TBM (recomendación 6)	Logística (recomendación 8)	Género (recomendación 4)				
	Reflejada en el PEP provisional/OE (Sí/No)	No		No	No	No	Sí	No	No	No				
Etiopía	Recomendación	Orientación estratégica (recomendación 2)				Dotación de personal y continuidad (recomendación 1)	Resiliencia (recomendación 3)	Seguimiento y evaluación y aprendizaje (recomendación 4)	Nutrición (recomendación 5)	Refugiados (recomendación 6)	Género (recomendación 7)		Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas/protección (recomendación 8)	
	Reflejada en el PEP provisional/OE (Sí/No)	No				No	Sí	No	Sí	Sí	No		No	
Mali	Recomendación	Orientación y causas fundamentales de la inseguridad alimentaria (recomendación 1)			Alimentación escolar y nutrición (recomendación 3)		Alcance geográfico (recomendación 2)	Gestionar cambios en las modalidades (recomendación 4)	Reforzar actividades de APC (recomendación 5)	Tecnología (recomendación 8)	Elaborar una estrategia para la incorporación de las cuestiones de género (recomendación 6)		Mecanismos de retroinformación sobre protección y acceso asistencia humanitaria (recomendación 7)	
	Reflejada en el PEP provisional/OE (Sí/No)	Sí			Sí		Sí	No	Sí	No	No		Sí	
Mauritania	Recomendación			Mejorar las sinergias con los sistemas nacionales de protección social (recomendación 1)	Mejorar la coordinación con fines de nutrición (recomendación 3)	Recursos humanos (recomendación 7)	Fomento de la capacidad (recomendación 2)	Enfoques de fomento de la resiliencia (recomendación 4)	Utilizar programas gubernamentales de alimentación escolar (recomendación 5)	Selección geográfica (recomendación 6)				
	Reflejada en el PEP/OE (Sí/No)			Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí				
Somalia	Recomendación			Red nacional de seguridad (recomendación 1)			Estrategia para las PDI (recomendación 2)	Medios de subsistencia (recomendación 3)	Selección (recomendación 5)	Fomento de las capacidades (recomendación 6)	Nutrición y salud (recomendación 7)	Comidas escolares (recomendación 8)	Género y protección (recomendación 4)	
	PEP provisional/OE (Sí/No)			Sí			No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	
Sudán del Sur	Recomendación	Orientación estratégica (recomendación 1)		Doble nexo/sinergia (recomendación 2)	Eficiencia (recomendación 3)	Recursos humanos (recomendación 5)	Calidad de los programas (recomendación 4)							
	Reflejada en el PEP provisional/OE (Sí/No)	Sí		No	No	No	No							

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
APC	asistencia alimentaria para la capacitación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para para la Alimentación y la Agricultura
OE	operación especial
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
OSZPH	Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición
PDI	personas desplazadas internamente
PEP	plan estratégico para el país
RBD	Despacho Regional de Dakar
RBN	Despacho Regional de Nairobi
TBM	transferencia de base monetaria
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia