



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 24-28 de junio de 2024

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 13 de mayo de 2024

WFP/EB.A/2024/7-D

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>).

Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones" (WFP/EB.A/2024/7-D).

* 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.

En consonancia con la política en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), 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. Toda aclaración a este respecto ha de dirigirse a la Directora de Evaluación del PMA.

Coordinadores del documento:

Sr. R. van der Zee

Jefe de Finanzas

Correo electrónico: robert.vanderzee@wfp.org

Sra. W. Bigham

Directora

Servicio de Planificación, Presupuestación
y Presentación de Informes

Dirección del Jefe de Finanzas

Correo electrónico: wendy.bigham@wfp.org

Resumen

1. En el presente informe sobre el estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones se presenta un panorama general de alto nivel sobre el progreso del organismo por lo que se refiere a atender las 311 recomendaciones de evaluación que debían aplicarse en 2023. A pesar de que en 2023 el número de recomendaciones y medidas conexas aumentó en un 51 % respecto de 2022, el Programa mantuvo el nivel de aplicación efectiva y alcanzó una tasa del 65 % en este aspecto. Entre 2021 y 2023, la tasa media de aplicación lograda por el PMA fue del 75 %, lo cual es garantía del progreso constante hacia la meta del 85 % establecida por la Dependencia Común de Inspección (DCI).
2. El presente informe es el primero que contiene un análisis cualitativo basado en entrevistas realizadas en las oficinas en los países y las direcciones de la Sede que habían aplicado el mayor número de recomendaciones durante el período objeto del informe. Se determinaron los factores esenciales característicos de una aplicación satisfactoria, a saber: la oportunidad, la calidad y la pertinencia de las recomendaciones; la adopción de un enfoque participativo en el proceso de evaluación y la participación de las partes interesadas en la redacción de las recomendaciones de evaluación, y el apoyo prestado por la dirección a todos los niveles para la aplicación. El impacto de estas medidas en los programas se traduce en mejoras operacionales, resultados más satisfactorios para las personas a las que el PMA presta asistencia, asociaciones más sólidas y una mejor correspondencia entre las actividades y los objetivos generales de los programas.
3. También se observaron dificultades, como las dinámicas de las asociaciones, las limitaciones de recursos, el alcance y la precisión de las recomendaciones, los cambios en el entorno operacional y el hecho de que realizar evaluaciones requiera mucho tiempo. Entre las medidas de mitigación propuestas figuran movilizar recursos humanos y financieros, hacer que los interesados participen en el proceso de evaluación desde una fase más temprana, redactar recomendaciones claras y específicas, lograr el apoyo del personal directivo superior y adoptar una estrategia flexible ante situaciones de emergencia.

Antecedentes

4. Este informe ofrece una imagen general de los progresos realizados por el PMA en la aplicación de las recomendaciones de evaluación que debían aplicarse en 2023 y en años anteriores. El informe, que se centra en la transparencia y los resultados, expone brevemente los problemas, las medidas adoptadas y los logros más importantes en la aplicación de las recomendaciones de evaluación. También presenta información actualizada sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones que debían aplicarse entre 2021 y 2023.
5. Originalmente, en 2023 debía haberse finalizado la aplicación de un total de 311 recomendaciones. La dirección¹ respalda plenamente el 86 % de estas recomendaciones y está parcialmente de acuerdo con el 14 % restante.
6. Las recomendaciones aplicadas en 2023 abarcaban una gran variedad de esferas relacionadas con las operaciones y estrategias del PMA en 65 de sus oficinas.²

¹ Las oficinas en los países y las direcciones de la Sede publican “respuestas de la dirección” relativas a todas las evaluaciones y en esas respuestas indican si están de acuerdo total o parcialmente con las recomendaciones o si no están de acuerdo con ellas.

² Doce oficinas en los países de la región de Asia y el Pacífico, cuatro de la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, 12 de la región de África Occidental, nueve de la región de África Meridional, 4 de la región de África Oriental y 10 la Región de América Latina y el Caribe; los despachos regionales de África Meridional y América Latina y el Caribe, y 12 direcciones de la Sede.

Resultados del PMA en la aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones: metodología y alcance

7. El análisis que se presenta en este informe se centra en el indicador clave de las realizaciones (ICR) “Porcentaje de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones que se han aplicado (desglosado por tipo de evaluación)”, que se centra en el examen de las recomendaciones de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas del PMA y que se ha utilizado en relación con las recomendaciones que debían haberse aplicado en 2023. Por consiguiente, quedan excluidas de este análisis las recomendaciones derivadas de los exámenes de mitad de período, las evaluaciones de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y las evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria.
8. Las recomendaciones aplicadas comprenden las señaladas como “cerradas una vez aplicadas en su totalidad” o “cerradas tras haberse aplicado parcialmente”. Téngase en cuenta que las recomendaciones no aceptadas por la dirección y las cerradas por haber quedado obsoletas no están incluidas en el análisis del presente informe.³
9. Además, este informe presenta un análisis cualitativo basado en entrevistas con las partes interesadas que más recomendaciones aplicaron en 2023. El objetivo era examinar los problemas a los que estos interesados tuvieron que hacer frente, así como saber cuál era su impresión general sobre los efectos —positivos o negativos— de la aplicación de las recomendaciones de evaluación en sus operaciones y en las personas asistidas.
10. Para las consultas se eligieron 11 oficinas en los países de las seis regiones y dos direcciones de la Sede cuyas tasas de aplicación eran elevadas. Estas entidades trabajan en diversos contextos programáticos, es decir, en el marco de distintos tipos de operaciones de emergencia y programas de desarrollo, tienen distintos tamaños, están ubicadas en todas las regiones e intervienen a todos los niveles institucionales. Participaron en diferentes tipos de evaluaciones, incluidas las centralizadas y las descentralizadas.⁴
11. Este informe también presenta un resumen cualitativo de todas las recomendaciones aplicadas en 2023, por esfera programática y prioridad transversal, y describe los cambios en las operaciones resultantes de la aplicación de las recomendaciones de evaluación⁵.
12. El presente informe, combinando estos métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, ofrece un panorama general del entorno de aplicación más completo del que figuraba en

³ “Cerrada una vez aplicada en su totalidad” significa que se han aplicado todas o la mayoría de las medidas previstas y que la recomendación general se ha atendido plenamente. “Obsoleta” significa que la recomendación y las medidas conexas han dejado de ser pertinentes porque las condiciones externas han cambiado de tal modo que la cuestión de que trataba la recomendación ya no se plantea o no puede abordarse mediante la recomendación. “Cerrada tras haber sido aplicada parcialmente” significa que algunas de las medidas previstas se han aplicado, mientras que otras no lo han sido, y que la recomendación sigue siendo pertinente, pero ya no se puede esperar que su aplicación siga adelante. “Cerrada sin haberse aplicado” significa que ninguna de las medidas previstas, o muy pocas de ellas, se han aplicado y que la recomendación sigue siendo pertinente, pero ya no se puede esperar que su aplicación siga adelante.

⁴ Las evaluaciones centralizadas son encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación y se presentan a la Junta Ejecutiva para su examen. Se centran en estrategias y políticas institucionales, programas de ámbito mundial, cuestiones y esferas temáticas estratégicas, emergencias coordinadas a nivel central y en planes estratégicos para los países (PEP). Las evaluaciones descentralizadas son encargadas y gestionadas por las oficinas en los países, por los despachos regionales o por direcciones de la Sede distintas de la Oficina de Evaluación y están concebidas para responder a las necesidades de las dependencias que las encargan. No se presentan a la Junta. Pueden abarcar actividades, proyectos piloto, esferas temáticas, modalidades de transferencia o cualquier otra esfera de actuación a escala subnacional, nacional o plurinacional.

⁵ Para llevar a cabo esta tarea se utilizaron herramientas de inteligencia artificial (Microsoft Copilot) para leer las 311 recomendaciones y desglosarlas por tema programático y esfera transversal. Se llevó a cabo un proceso manual de garantía de calidad para asegurar que los hallazgos resumidos fueran pertinentes y acordes con las recomendaciones, y que estuvieran fundados en hechos.

los informes anteriores, y ofrece ideas valiosas que pueden fundamentar decisiones estratégicas, perfeccionar prácticas operacionales y contribuir a la mejora constante del marco organizativo del PMA.

Actualización de 2023

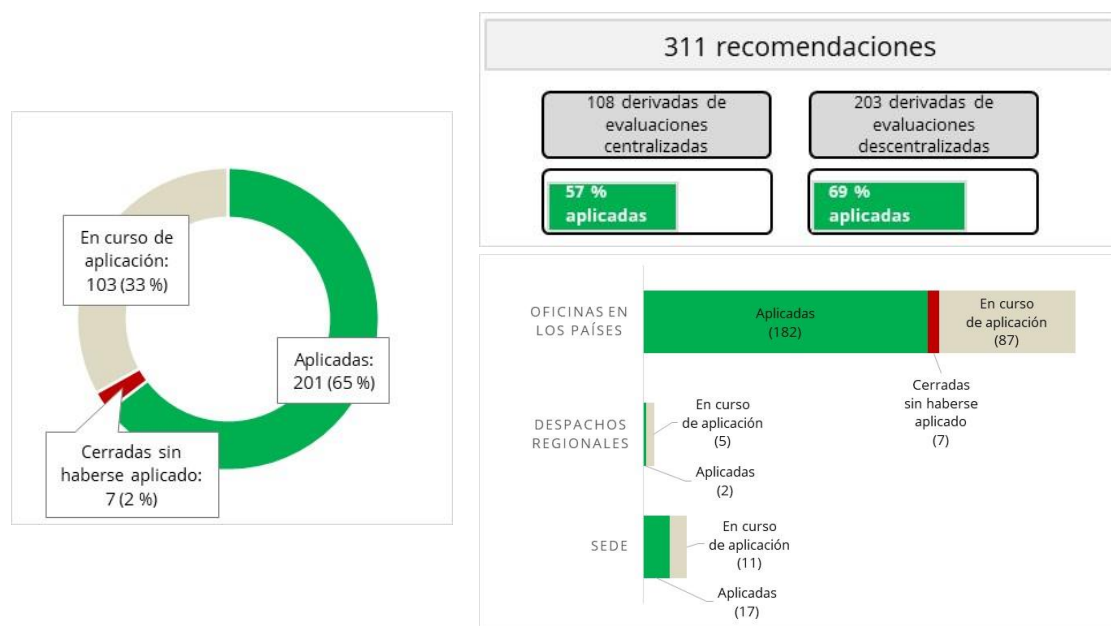
Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones en 2023

13. A 1 de marzo de 2024, el 65 % de las 311 recomendaciones cuya aplicación estaba originalmente prevista para 2023⁶ se había aplicado satisfactoriamente. Otro 33 % todavía estaba en proceso de aplicación, mientras que un 2 % se habían cerrado oficialmente sin ningún tipo de aplicación⁷.
14. Hubo un aumento del 51 % en el número de recomendaciones de evaluación, que pasó de 206 en 2022 a 311 en 2023. Esto se corresponde con el incremento del 79 % en el número de medidas específicas requeridas en las recomendaciones cuya aplicación estaba prevista para 2023, un número que aumentó de 613 en 2022 a 1.096 en 2023.
15. A pesar del aumento considerable en el número de evaluaciones registrado entre 2022 y 2023, el PMA aplicó casi el mismo porcentaje de recomendaciones de evaluación en 2023 (65 %) que en 2022 (66 %).
16. De las 311 recomendaciones, 203 procedían de evaluaciones descentralizadas y el 69 % de estas se aplicaron satisfactoriamente en 2023. Las 108 recomendaciones restantes procedían de evaluaciones centralizadas y en ellas se registró una tasa de aplicación del 57 %.
17. Un total de 276 recomendaciones de evaluación (89 %) son responsabilidad de las oficinas en los países. De estas recomendaciones, 182 (66 %) se han aplicado. Siete recomendaciones (2 %) eran responsabilidad del Despacho Regional para África Meridional o del Despacho Regional para América Latina y el Caribe, y de estas se han aplicado dos. Las restantes (28, o 9 %) son responsabilidad directa de direcciones de la Sede, que han aplicado 17 de ellas.

⁶ "Previstas originalmente en 2023" se refiere a la fecha en que debían haberse aplicado las recomendaciones de evaluación, tal como se determina en la respuesta de la dirección pertinente.

⁷ Los párrafos 20 y 21 contienen una explicación detallada de las razones por las que se cierra una recomendación sin que se haya aplicado.

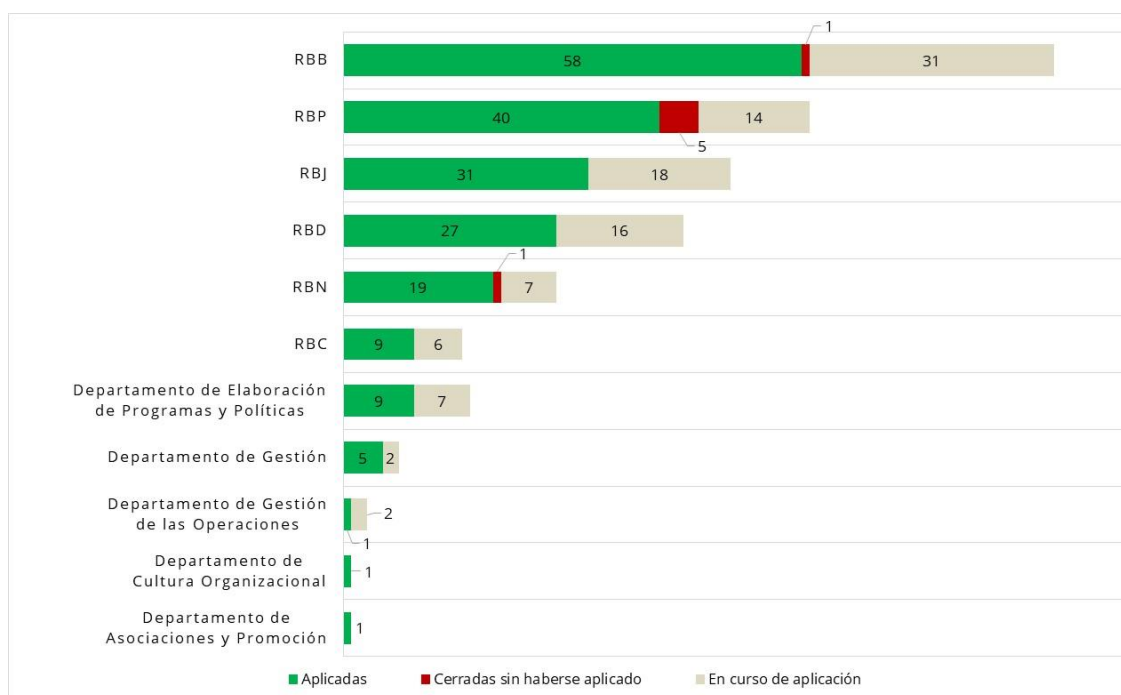
Figura 1: Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación que originalmente debían aplicarse en 2023, por tipo y entidad responsable



18. El mayor número de recomendaciones de evaluación que debían aplicarse en 2023 correspondía a oficinas que son responsabilidad directa del Despacho Regional para Asia y el Pacífico⁸, del Despacho Regional para América Latina y el Caribe o del Despacho Regional para África Meridional. En 2023, la tasa de aplicación más elevada la logró el Despacho Regional para África Oriental (70 %), seguido por el Despacho Regional para América Latina y el Caribe (68 %). Este último consiguió incrementar la tasa de aplicación en un 41 % respecto de 2022, a pesar del elevado número de recomendaciones que debían aplicarse en 2023. Esto refleja el nivel de compromiso de las oficinas en los países a cargo de ese despacho regional por lo que se refiere a utilizar las recomendaciones de evaluación para mejorar sus operaciones. Por lo que se refiere a las direcciones de la Sede, la mayor parte de las recomendaciones (16) correspondían al Departamento de Elaboración de Programas y Políticas o al Departamento de Gestión (7).

⁸ En este párrafo cuando se hace referencia a los despachos regionales se consideran incluidas las oficinas en los países que son responsabilidad del despacho regional que corresponda.

Figura 2: Distribución de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones por departamento de la Sede y despacho regional



Siglas: RBB = Despacho Regional para Asia y el Pacífico; RBC = Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental; RBD = Despacho Regional para África Occidental; RBJ = Despacho Regional para África Meridional; RBN = Despacho Regional para África Oriental; RBP = Despacho Regional para América Latina y el Caribe.

Resumen de las recomendaciones aplicadas en 2023 por esfera temática y prioridad transversal

Temas programáticos⁹

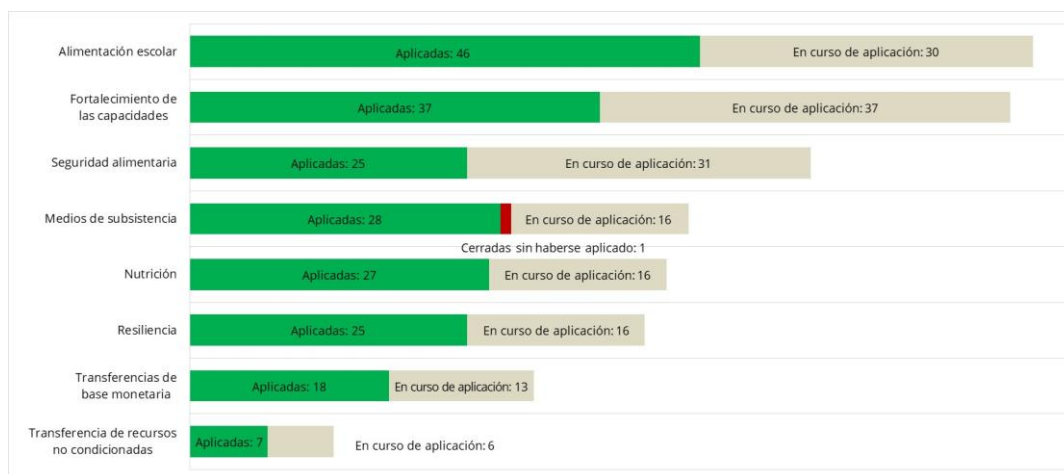
- **Alimentación escolar.** En 2023 hubo 76 recomendaciones relacionadas con la alimentación escolar, y 46 de ellas se aplicaron en 17 oficinas en los países de cinco regiones y en una dirección de la Sede. Estas recomendaciones promovieron el funcionamiento sostenible de los programas de alimentación escolar poniendo de relieve la importancia de que estuvieran bien afianzados en los programas nacionales de alimentación escolar. En ellas se abogaba por la colaboración estratégica con los ministerios, el establecimiento de asociaciones pertinentes y la preparación de nuevos planes estratégicos para los países (PEP) que aumentaran la eficacia de los programas de alimentación escolar. Las recomendaciones aplicadas también se centraban en la adopción de una estrategia global de fomento de las capacidades para mejorar la eficiencia de los programas de alimentación escolar atendiendo las necesidades de personal. Además, llevaron al rediseño de los indicadores de seguimiento y evaluación, al establecimiento de criterios proactivos para la inclusión y la exclusión de escuelas y a la adopción de normas claras para efectuar el seguimiento de la matriculación de alumnos. Las recomendaciones aplicadas ponían de relieve la importancia de las infraestructuras de agua, saneamiento e higiene en las escuelas y tuvieron como resultado un incremento en las asignaciones presupuestarias por alumno y por comida destinadas a los programas de alimentación escolar.

⁹ Actualmente las recomendaciones se clasifican utilizando 104 "etiquetas". Para fines prácticos, se seleccionaron algunas temas programáticos o transversales según su pertinencia operacional y su consonancia con el Plan Estratégico para 2022-2025. En 2024, se llevará a cabo un examen de las etiquetas y del proceso de asignar de las mismas para que sea más fácil acceder a las enseñanzas y recuperarlas.

- **Fortalecimiento de las capacidades.** Setenta y cuatro de las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 tenían relación con el fortalecimiento de las capacidades, y 37 de ellas se aplicaron en 32 oficinas en los países de los seis despachos regionales y en tres direcciones de la Sede. Las recomendaciones aplicadas permitieron al PMA fortalecer su función de apoyo a la formulación de políticas públicas y la aplicación de estrategias de fortalecimiento de las capacidades. Gracias a ellas se ayudó a los Gobiernos a elaborar estrategias para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional al tiempo que se mantenían las capacidades de intervención ante crisis. Otras recomendaciones alentaban la inversión continuada en los recursos humanos de las oficinas en los países, el fortalecimiento de los análisis de la gobernanza y la mejora del sistema de seguimiento y evaluación de los PEP. La aplicación también se centró en la importancia de las competencias digitales y la gestión del cambio, el refuerzo de la función de la cadena de suministro y el fortalecimiento de las iniciativas de comunicación e intercambio de conocimientos.
- **Seguridad alimentaria.** Un total de 56 recomendaciones trataban de la seguridad alimentaria, y de estas 25 se aplicaron en 24 oficinas en los países de los seis despachos regionales y en una dirección de la Sede. Las recomendaciones aplicadas estaban encaminadas a aumentar las compras a nivel local y dedicaban una atención especial a apoyar a las mujeres utilizando enfoques diseñados para cuestionar normas perniciosas relacionadas con el género y promover la colaboración estratégica a largo plazo con las partes interesadas para abordar de forma global los problemas en materia de seguridad alimentaria. Estas medidas estaban orientadas a mejorar la recuperación de los hogares más vulnerables.
- **Medios de subsistencia y asistencia alimentaria para la creación de activos.** En 2023, 45 recomendaciones hacían referencia a las actividades relativas a los medios de subsistencia y a la asistencia alimentaria para la creación de activos, y 28 de ellas se aplicaron en 17 oficinas en los países de los seis despachos regionales. Gracias a su aplicación, en el marco de las operaciones se aseguró que los beneficiarios fueran consultados de forma transparente sobre el tipo, la ubicación y el calendario de las actividades relativas a los activos comunitarios. Además, el PMA logró disponer en el país de las competencias especializadas necesarias para estar a la altura de sus ambiciones en el ámbito de las esferas de transición y crecimiento previstas. Las intervenciones ante crisis se centraban en crear mecanismos de resiliencia mediante una orientación precisa de la asistencia para aumentar el impacto y la sostenibilidad. La aplicación de las recomendaciones también requirió llevar a cabo actividades exhaustivas de fomento de las capacidades —gracias a las cuales los beneficiarios adquirieron conocimientos técnicos—; realizar ensayos piloto de sistemas de riego en pequeña escala, y colaborar con los departamentos gubernamentales y los interesados en materia de regímenes de tenencia de la tierra. También se asignó una importancia especial a la integración con otros programas a fin de crear sinergias y fortalecerlas.
- **Nutrición.** Cuarenta y tres de las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 trataban de la nutrición, y 27 de ellas se aplicaron en 26 oficinas en los países de los seis despachos regionales y en una dirección de la Sede. Las recomendaciones aplicadas en 2023 se centraban en ayudar a los ministerios a utilizar los huertos escolares para mejorar la educación sobre nutrición y hacer más variadas las comidas escolares. Se puso de relieve la colaboración estratégica a largo plazo con los interesados gubernamentales como elemento fundamental para atender los desafíos planteados por la seguridad alimentaria y la nutrición atendiendo al compromiso de no dejar a nadie atrás. Las recomendaciones también llevaron al fortalecimiento de las asociaciones estratégicas y operacionales y a la diversificación de la base de donantes.

- **Adaptación y resiliencia ante crisis de origen climático.** Hubo 41 recomendaciones relativas a la adaptación y la resiliencia ante crisis de origen climático, y 25 de ellas se aplicaron en 11 oficinas en los países de cuatro despachos regionales. La aplicación de estas recomendaciones se centró en la elaboración de PEP que estuvieran en consonancia con las prioridades gubernamentales, así como en la mejora de las capacidades del personal y de las comunidades en lo relativo al cambio climático, y en la promoción de actividades diseñadas teniendo en cuenta la sostenibilidad y la gestión a cargo de las comunidades.
- **Transferencias de base monetaria y transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos.** Hubo 44 recomendaciones relativas a estos dos temas que debían aplicarse en 2023, y 25 de ellas se aplicaron en 14 oficinas en los países de seis despachos regionales y en dos direcciones de la Sede. Las recomendaciones abordaban la ampliación de las actividades basadas en las transferencias de recursos no sujetas a restricciones y las transferencias de base monetaria mediante diversas medidas, en especial en las esferas de la comunicación, la gestión y la promoción.

Figura 3: Estado de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, por tema programático



Prioridades y temas transversales

19. La aplicación de las recomendaciones de evaluación en 2023 permitió fortalecer las capacidades de los empleados de las oficinas en los países, sobre todo en las esferas del género, la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la nutrición y el cambio climático.

- **Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.** Entre las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 hubo 43 relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y 24 se aplicaron en 25 oficinas en los países de los seis despachos regionales y en dos direcciones de la Sede. Se redoblaron los esfuerzos por abordar la desigualdad de género a través de los PEP. Se procuró lograr avances en el empoderamiento económico de las mujeres mediante la adopción de un enfoque con mayor capacidad transformadora, lo que incluyó el aumento de las compras a nivel local y el apoyo a las organizaciones de productores locales, en particular las que incluían mujeres. En lo relativo al desarrollo y el uso de la tecnología se asignó una importancia especial a las cuestiones de la inclusión, la participación y la integración de la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se realizaron esfuerzos por maximizar los efectos positivos para los hogares encabezados por mujeres y abordar la desigualdad en las relaciones de poder entre los participantes en las iniciativas del PMA y el personal de los programas. También hubo un llamamiento en pro de

incrementar la igualdad y la inclusión de género a través de la mejora de las canastas de alimentos para que estas contuvieran alimentos para mujeres embarazadas y lactantes y niños pequeños.

- **Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.** En 2023 hubo 31 recomendaciones que trataban sobre protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, y 17 se aplicaron en 15 oficinas en los países de los seis despachos regionales y en tres direcciones de la Sede. Las recomendaciones aplicadas asignaban una importancia especial a los procesos de adopción de decisiones en colaboración con los participantes. Además, se crearon estrategias y mecanismos para la protección efectiva de las poblaciones afectadas y del personal humanitario. En el diseño, la ejecución y el seguimiento de las operaciones de intervención ante crisis se asignó prioridad a planificar cómo llegar a las zonas de difícil acceso. Las recomendaciones también abogaban en pro de dedicar más atención a minimizar los efectos imprevistos de las crisis en los hogares donde hay personas con discapacidad.
- **Integración de la nutrición.** Catorce de las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 trataban sobre la integración de la nutrición, y 10 se aplicaron en nueve oficinas en los países de cuatro despachos regionales. Se establecieron relaciones de colaboración estratégica a largo plazo con los interesados para apoyar los esfuerzos por abordar los problemas en materia de seguridad alimentaria y nutrición, asignando particular importancia al principio de “no dejar a nadie atrás”. La nutrición se integró en los PEP como tema transversal y en esta cuestión se dedicó una atención especial a la prevención de la malnutrición crónica y la obesidad y a la promoción de la lactancia materna.
- **Sostenibilidad ambiental.** Dieciséis de las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 estaban relacionadas con la sostenibilidad ambiental; siete se aplicaron en 11 oficinas en los países de los seis despachos regionales. La aplicación requirió apoyar a los ministerios en el uso de los huertos escolares para mejorar la educación sobre nutrición y aumentar la variedad de las comidas escolares, y el compromiso con la sostenibilidad ambiental se puso de manifiesto mediante la promoción de la producción local de alimentos y la educación sobre prácticas sostenibles.

Figura 4: Estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación, por prioridad transversal



Cierre de recomendaciones no aplicadas en 2023

20. Siete de las recomendaciones que debían aplicarse en 2023 (2 %) se cerraron sin haberse aplicado. Estas recomendaciones eran responsabilidad de las oficinas del PMA en Bhután, la República Dominicana y Sudán del Sur, así como de la oficina multipaís del Caribe. Las recomendaciones se centraban en mejorar los mecanismos de colaboración y coordinación con los Gobiernos y otros interesados para mejorar la eficacia y la sostenibilidad generales de los programas.
21. Las recomendaciones se cerraron sin haberse aplicado por dos razones principales. En algunos casos los interesados externos no estaban de acuerdo con las recomendaciones. Por ejemplo, en Bhután el Gobierno no permitió la adopción de memorandos de entendimiento. Algunas recomendaciones se cerraron sin haberse aplicado a causa de niveles insuficientes de financiación, en particular en el caso de actividades que requieren inversiones importantes de capital como la instalación de nuevos sistemas de riego.

Recomendaciones pendientes de aplicación en 2023

22. En 2023, el 17 % de las oficinas en los países y direcciones de la Sede destinatarias de recomendaciones que debían aplicarse durante el período objeto de examen (11¹⁰ oficinas de 65) no aplicaron ninguna de ellas. Un examen de la información cualitativa recibida de estas oficinas y direcciones aclara las causas de esas demoras.
 - **Limitaciones en materia de capacidad.** Hubo demoras en la aplicación de algunas recomendaciones debido a la falta de capacidad de las oficinas en los países y la elevada tasa de rotación del personal. Con frecuencia fue necesario contratar nuevos miembros del personal para que aportaran competencias especializadas adicionales y apoyar la plena aplicación de las recomendaciones. Asimismo, en algunas oficinas en los países la gran carga de trabajo derivada de las actividades de revisión presupuestaria y la preparación de nuevos PEP hizo que la atención no se centrara en dedicarse desde un buen principio en aplicar las recomendaciones de la evaluación del PEP.
 - **Dificultades en la colaboración con los actores de desarrollo.** La aplicación de determinadas recomendaciones requirió una colaboración paciente con los Gobiernos y los actores de desarrollo. Son necesarios debates y reuniones continuos con estos actores para lograr una colaboración continuada y efectuar el seguimiento de los progresos.
 - **Responsabilidades distribuidas entre múltiples dependencias.** La aplicación de las recomendaciones puede requerir la intervención de diversas dependencias, lo cual puede crear problemas, como la confusión en cuanto a las funciones y responsabilidades.
23. Todavía se están adoptando medidas al respecto, y la aplicación de la mayoría de ellas está prevista entre 2024 y 2025, con las fechas de aplicación aplazadas hasta diciembre de 2024. El compromiso con las medidas en curso y la completa información actualizada sobre los avances indican que el PMA utiliza un enfoque proactivo a la hora de abordar los problemas y atender las recomendaciones dentro de plazos específicos.
24. Las razones mencionadas de las demoras ponen de relieve la importancia de revisar las fechas de aplicación de las recomendaciones de evaluación cuando estas se formulan para tener en cuenta los factores que podrían interferir en su aplicación. Además, motivan a la

¹⁰ Las oficinas del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia, Burkina Faso, el Chad, Egipto, Guinea, Honduras, Madagascar y el Departamento de Gestión, la Dirección de Nutrición, el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas y la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro.

dirección a reconsiderar la viabilidad de fijar unas metas del 100 % para los ICR, teniendo en cuenta los problemas con que se han topado diversos colegas de todo el PMA.

Impacto percibido de las recomendaciones de evaluación en 2023

25. El análisis cualitativo basado en las 13 entrevistas realizadas a 35 participantes, entre los cuales figuraban jefes de programas de las oficinas en los países, jefes de dependencias de investigación, análisis y seguimiento, directores adjuntos de las oficinas en los países, personal directivo y oficiales de programas de la Sede y otros miembros fundamentales del personal, tenía el objetivo de examinar los problemas que se percibían en relación con la aplicación de las recomendaciones de evaluación y el impacto de la aplicación en las operaciones y asociaciones y en las personas a las que el PMA presta asistencia. El proceso de selección de participantes garantizó la riqueza y diversidad de las perspectivas y que éstas procedieran de un conjunto variado de regiones, entornos operacionales y dependencias de la organización. A continuación, figura un resumen de los principales hallazgos.

Resumen de los hallazgos

Elementos fundamentales para obtener buenos resultados

- i) **La oportunidad, la calidad y la pertinencia de las recomendaciones** se consideraron vitales para fundamentar los nuevos PEP, y las recomendaciones claras y viables fueron las más valoradas. Se consideró que las recomendaciones poco concretas o mal alineadas tenían un impacto inferior.
- ii) **Un enfoque participativo y la colaboración con los interesados desde una fase temprana** en el proceso de evaluación se consideraron esenciales para promover el sentido de apropiación y asegurar que las recomendaciones fueran pertinentes y aplicables.
- iii) **La colaboración del personal directivo superior**, con la ayuda de instrumentos como la herramienta de seguimiento de los riesgos y las recomendaciones (R2) del PMA, se destacó como piedra angular para una aplicación efectiva.

Dificultades encontradas

- i) **Los problemas de asociación y colaboración con los Gobiernos**, vinculados a los cambios de gobierno y a ajustes estructurales, han perjudicado con frecuencia las asociaciones establecidas y han obstaculizado la aplicación.
- ii) **Las limitaciones en materia de recursos financieros y humanos** fueron problemas comunes que se vieron agravados por la reestructuración orgánica en curso.
- iii) **La naturaleza y calidad de algunas recomendaciones**, en particular cuando su alcance y complejidad son excesivos, hicieron que fueran difíciles de aplicar, especialmente las que dependían de la cooperación de interesados externos (en particular, Gobiernos).
- iv) **Los cambios súbitos en el entorno de operaciones**, que son más probables en entornos dinámicos en los que hay prioridades contrapuestas, como son las situaciones de emergencia, pueden frustrar las actividades planificadas. Esto requiere que el PMA tenga que adaptar constantemente sus estrategias para atender las necesidades inmediatas de las personas a las que presta asistencia.
- v) **Los problemas detectados en el proceso de evaluación**, como el hecho de que las evaluaciones pueden requerir mucho tiempo, especialmente a causa del gran volumen y la superposición entre ellas, tanto si son requeridas por el PMA como por los donantes.

Impacto percibido

- i) **En las operaciones y los programas.** La aplicación de las recomendaciones llevó a mejoras en la dotación de personal (tanto en lo relativo al número como a las capacidades), las herramientas de seguimiento, el intercambio de conocimientos y la eficiencia operacional. También se señaló que la integración de distintas esferas programáticas era beneficiosa.
- ii) **En los beneficiarios.** Aunque con frecuencia era prematuro medir el impacto directo, se consideraba que las mejoras en la prestación de servicios y la mayor participación de las comunidades beneficiaban considerablemente a las personas a las que el PMA presta asistencia.
- iii) **En las asociaciones.** Se observó que las recomendaciones de evaluación fortalecían los aspectos estratégicos y operacionales de las asociaciones, especialmente en el caso de las asociaciones con entidades gubernamentales, y apoyaban las actividades de promoción.
- iv) **En la armonización estratégica.** La incorporación de las recomendaciones de evaluación en los nuevos planes estratégicos y las nuevas políticas se consideraba una forma de garantizar la armonización y proporcionar orientaciones para iniciativas futuras.

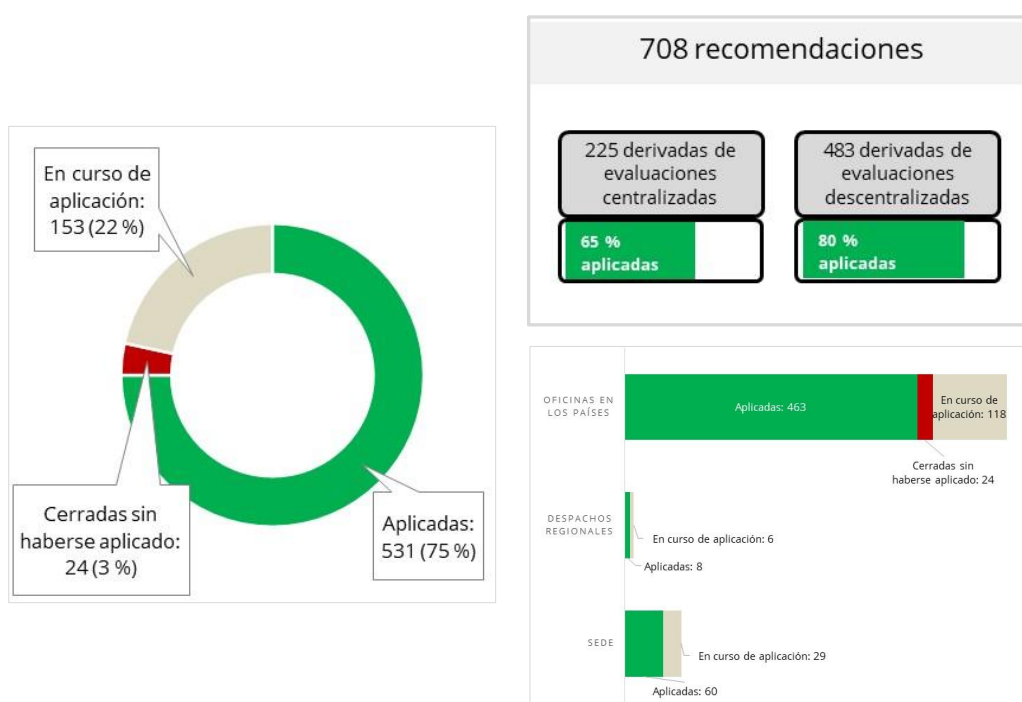
Lecciones extraídas de la aplicación efectiva de las recomendaciones de evaluación:

- i) Es extremadamente importante que la dirección entable tan pronto como sea posible una relación efectiva con los equipos de evaluación, para garantizar el sentido de apropiación respecto de las recomendaciones y facilitar su aplicación.
- ii) Hay que preparar y aplicar, en el marco de las actividades de seguimiento de las evaluaciones, estrategias generales de movilización de recursos para abordar las limitaciones de fondos que afectan a la aplicación de las recomendaciones de evaluación.
- iii) Las recomendaciones deberían redactarse de modo que los interesados internos y los asociados las vean como viables y precisas y formularse utilizando un lenguaje adecuado.
- iv) Es necesario efectuar un buen seguimiento de las recomendaciones de acuerdo con los procedimientos institucionales.
- v) Habría que conseguir el apoyo del personal directivo superior y, cuando sea necesario, procurar obtener competencias técnicas de la Sede y los despachos regionales.
- vi) Hay que aplicar un enfoque flexible cuando se elaboran las recomendaciones para facilitar la adaptación rápida en entornos dinámicos y situaciones de emergencia.
- vii) Las recomendaciones deben tener en cuenta el entorno cultural.

Información actualizada relativa a 2021-2023

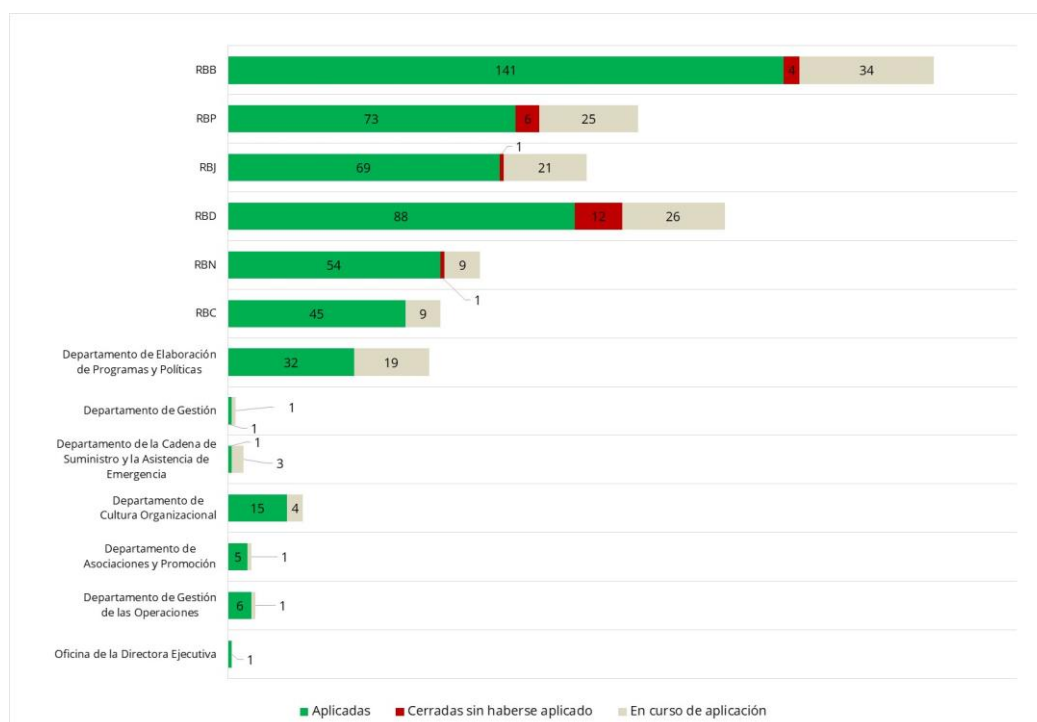
26. La información actualizada que figura a continuación presenta un panorama general de la aplicación de las recomendaciones de evaluación cuya aplicación estaba originalmente prevista entre 2021 y 2023. El PMA realiza este análisis para estimar sus progresos en relación con el criterio de referencia de la DCI relativo a la aplicación de las recomendaciones de evaluación.
27. La DCI, en su [análisis de la función de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas](#) de 2014, determinó que un nivel de aplicación de las recomendaciones de evaluación formuladas superior al 85 % dentro de un período de tres años significa que la organización “utiliza las recomendaciones en amplia medida”. Entre 2021 y 2023 el PMA no llegó a ese porcentaje, ya que su tasa media de aplicación de las recomendaciones fue del 75 %. No obstante, el PMA está progresando de forma constante hacia el logro del objetivo determinado por la DCI.
28. Entre 2020 y 2022 se realizaron 115 evaluaciones de las que surgieron 613 recomendaciones. Entre 2021 y 2023 el número de evaluaciones aumentó hasta 140 y el de recomendaciones, hasta 708. A pesar de este aumento, la dirección del PMA puso en práctica satisfactoriamente el 75 % de las recomendaciones que debían aplicarse durante este último período. Esto demuestra, teniendo en cuenta el aumento de la carga de trabajo en 2023, que se ha mantenido el nivel de eficacia en la aplicación de las recomendaciones.

Figura 5: Estado de aplicación de las recomendaciones que inicialmente debían aplicarse entre 2021 y 2023, por tipo de evaluación y entidad responsable



29. De las 708 recomendaciones, 483 procedían de evaluaciones descentralizadas. En 2023, el 80 % de estas recomendaciones se cerraron satisfactoriamente. Las 225 recomendaciones restantes tienen su origen en evaluaciones centralizadas, y su tasa de aplicación es del 65 %.
30. La mayor parte de las recomendaciones de evaluación de este período corresponden al ámbito de responsabilidad de las oficinas en los países. Solo el 2 % incumben a los despachos regionales. Las recomendaciones restantes son responsabilidad de direcciones de la Sede.

Figura 6: Distribución de las recomendaciones de evaluación por dependencia orgánica, 2021-2023



Siglas: RBB = Despacho Regional para Asia y el Pacífico; RBC = Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental; RBD = Despacho Regional para África Occidental; RBN = Despacho Regional para África Oriental; RBJ = Despacho Regional para África Meridional; RBP = Despacho Regional para América Latina y el Caribe.

Envejecimiento de las recomendaciones

31. Unas pocas de las 811 recomendaciones de evaluación formuladas entre 2016 y 2020 todavía no se han aplicado completamente. A lo largo de 2023, el PMA realizó esfuerzos considerables para ultimar la aplicación de estas recomendaciones que “estaban envejeciendo”, de las cuales solo cinco siguen abiertas. El Despacho Regional para América Latina y el Caribe es responsable de la aplicación de una de estas recomendaciones; la oficina del PMA en Haití, de dos; la oficina del PMA en Côte d'Ivoire, de una; y la oficina del PMA en Santo Tomé y Príncipe, de una (que está pendiente de aprobación).
32. La esencia de estas recomendaciones guarda relación con la importancia de sintetizar las experiencias del pasado para que fundamenten el fomento de la resiliencia prestando una atención especial a las cuestiones de género; la necesidad de una coordinación efectiva con los departamentos encargados del registro civil, y la elaboración de una política nacional de protección social capaz de responder ante las crisis. Estas recomendaciones también abogan por la elaboración de un programa de comunicación centrado en la alimentación escolar, para conseguir que se lleven a cabo actividades de comunicación estratégica a favor de iniciativas educativas, y ponen de relieve la importancia de integrar un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género en las actividades de fomento de la capacidad.
33. A pesar de las medidas proactivas adoptadas por las oficinas en los países, estas recomendaciones no se han terminado de aplicar debido a problemas como las limitaciones en materia de financiación, las demoras gubernamentales y de los asociados y la falta de personal esencial.

Conclusiones

34. En 2023 el nivel general de aplicación fue importante, a pesar del considerable incremento en el número de recomendaciones de evaluación que debían aplicarse.
35. El análisis de la percepción del impacto de las recomendaciones de evaluación en las operaciones, las asociaciones y las comunidades a las que el PMA presta asistencia ha permitido aclarar cuáles son los resultados sobre el terreno de la aplicación de las recomendaciones y cómo las personas perciben su valor. Pone de manifiesto las repercusiones que factores vitales —como los entornos de asociación dinámicos, las limitaciones de recursos y la necesidad de recomendaciones más claras y bien orientadas— tienen en la puntualidad de las tasas de aplicación. En general, fue este análisis el que puso de relieve que la meta anual del ICR relativo a la aplicación de las recomendaciones de evaluación debía revisarse y pasar del 100 % al 80 % para que pudieran tenerse mejor en cuenta los desafíos y la realidad operacionales.
36. Los hallazgos cualitativos ponen de relieve que, para aplicar efectivamente las recomendaciones de evaluación, es preciso que las oficinas en los países y las direcciones de la Sede colaboren desde un buen principio para promover el sentido de apropiación y asegurar una aplicación sin contratiempos de las recomendaciones, y que se prevea una estrategia general de movilización de recursos para mitigar las limitaciones de fondos. Otras medidas cruciales son dar una importancia especial a la formulación de recomendaciones viables, sobre todo por lo que se refiere a las recomendaciones dirigidas a entidades externas, y establecer un buen sistema de seguimiento de estas recomendaciones, como la herramienta R2 u otras herramientas para el seguimiento de los riesgos. Además, el aprovechamiento de las competencias técnicas especializadas de la Sede y los despachos regionales cuando es necesario, junto al apoyo de la dirección y a la adopción de un enfoque flexible, son factores que permiten al PMA adaptar con rapidez la aplicación de las recomendaciones de evaluación a los entornos dinámicos y las situaciones de emergencia.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

DCI	Dependencia Común de Inspección
ICR	indicador clave de las realizaciones
PEP	plan estratégico para el país