



Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva

Roma, 9-13 de noviembre de 2015

## INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

*Para examen*

# S

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.2/2015/6-E\***  
12 octubre 2015  
ORIGINAL: INGLÉS

\*Publicado nuevamente por razones técnicas

## INFORME DE SÍNTESIS SOBRE LAS EVALUACIONES DE OPERACIONES REALIZADAS EN 2014-2015

**Un cambio de orientación: de la  
ejecución a la habilitación**

Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA  
(<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

### **El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a las coordinadoras que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Sra. H. Wedgwood  
Directora  
Oficina de Evaluación  
Tel.: 066513-2030

Sra. E. Benoit  
Oficial Superior de Evaluación  
Tel.: 066513-3802

## RESUMEN

En este informe se sintetizan las constataciones de 16 evaluaciones de operaciones del PMA realizadas en 2014-2015. El monto total de las necesidades de esas operaciones, que se ejecutaron en contextos nacionales sumamente diversos, superó los 2.800 millones de dólares EE.UU. y el número de beneficiarios seleccionados excedió de los 26 millones.

Las operaciones del PMA se llevaron a cabo en condiciones de inestabilidad e imprevisibilidad, pero la asistencia alimentaria prestada a los beneficiarios fue, por lo general, pertinente, si bien determinadas actividades sufrieron limitaciones. Los análisis realizados fueron adecuados, aunque en algunos casos no lo bastante pormenorizados. La eficiencia se vio afectada por las dificultades con que las operaciones tropezaron sobre el terreno, y en la fase de diseño no se integró suficientemente la perspectiva de género.

La mayoría de las evaluaciones se llevaron a cabo a mitad de período, lo que tuvo consecuencias en la disponibilidad de datos sobre los resultados. Los productos se refirieron principalmente a los beneficiarios atendidos y a las transferencias realizadas en comparación con las previsiones. Los resultados de las distribuciones generales de alimentos y de las actividades de alimentación escolar fueron satisfactorios en relación con las metas en materia de cobertura; la evolución en la esfera de la nutrición fue positiva, pero los resultados de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos fueron menos prometedores. En las operaciones evaluadas, el PMA distribuyó a sus beneficiarios una cantidad de alimentos inferior a lo previsto.

La mayor parte de los progresos en relación con los efectos registrados en estas operaciones se vincularon a los Objetivos Estratégicos 3 y 4, y se hicieron importantes contribuciones a las reformas de políticas. Un menor número de operaciones apuntaron a la consecución de los Objetivos Estratégicos 1 y 2, si bien se obtuvieron resultados prometedores en cuanto a este último. Los resultados en materia de género fueron variados y, en su mayor parte, se informó de ellos de forma cuantitativa. La sostenibilidad fue limitada salvo en la esfera de las mejoras normativas.

Varias dificultades externas, como las agitaciones políticas y los conflictos, así como las restricciones en materia de financiación, limitaron los resultados. Las ambiciones de las operaciones superaron con creces la capacidad del PMA por lo que respecta a los recursos humanos, y la comunicación interna, sumada a ciertas fallas de diseño, continuó siendo un

punto débil. En cambio, la credibilidad del PMA ante sus asociados, sustentada en sus conocimientos técnicos y analíticos, contribuyó a la obtención de resultados.

Tomando como base los datos empíricos procedentes de estas 16 evaluaciones, la reorientación del PMA del nivel de la *ejecución* al nivel de la *habilitación*, indicada en el Plan Estratégico para 2014-2017, parece estar cobrando mayor impulso. El PMA ha ganado con rapidez terreno en la esfera de las políticas, actuando como organizador, elaborador de modelos, proveedor de información, promotor y divulgador de conocimientos y experimentador de innovaciones en apoyo de las estrategias de asistencia alimentaria llevadas a cabo por los distintos países.

No obstante, estos cambios han venido acompañados de crecientes dificultades. Las nuevas aptitudes y enfoques necesarios no siempre están en consonancia con las capacidades técnicas y humanas del PMA. Una tendencia cultural a “obrar por cuenta propia” socavó en algunos casos las asociaciones, y las operaciones carecieron de coherencia interna. El PMA ha sufrido una limitación y fragmentación de la financiación, y los compromisos a corto plazo y los recursos destinados a proyectos concretos limitaron la capacidad de maniobra y el alcance de las estrategias a mediano plazo.

En su conjunto, las constataciones de estas evaluaciones indican que el PMA está avanzando de forma constante, si bien algunas veces poco certera, en un proceso de cambio. Las enseñanzas que se presentan en esta síntesis tienen por finalidad respaldar al PMA en el camino que lo conducirá a ser plenamente apto para su finalidad.

---

## PROYECTO DE DECISIÓN\*

La Junta toma nota del “Informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones realizadas en 2014-2015” (WFP/EB.2/2015/6-E\*), teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

---

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

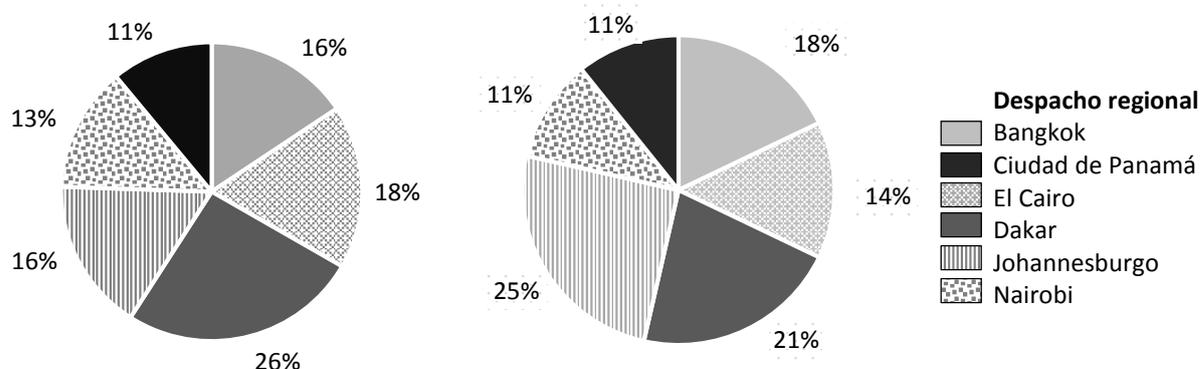
## INTRODUCCIÓN

1. El cometido del PMA es poner fin al hambre en el mundo. Sus operaciones se llevan a cabo en algunas de las zonas que plantean las mayores dificultades a nivel mundial y no cesan de enfrentar nuevos retos, como conflictos crecientes, crisis humanitarias prolongadas y una imprevisibilidad cada vez mayor.
2. En esta segunda síntesis anual se analizan las constataciones de 16 evaluaciones de operaciones del PMA, realizadas en 2014 y 2015. Al poner de relieve los resultados y las enseñanzas extraídas, apunta a afirmar la rendición de cuentas, contribuir al aprendizaje y ayudar al PMA a cumplir sus objetivos y su mandato en favor de sus beneficiarios.

### Evaluaciones de las operaciones

3. La serie de evaluaciones de las operaciones fue puesta en marcha por la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA en 2013. Su objetivo es consolidar la importancia que el PMA vuelve a atribuir a los datos empíricos y la rendición de cuentas para obtener resultados, mediante una evaluación de la idoneidad y los resultados de las operaciones, así como de los factores que explican estas constataciones.
4. En la Figura 1 se presenta la cobertura de la serie de evaluaciones de las operaciones en relación con el programa de trabajo del PMA de 2013 y 2014 por lo que respecta al número de operaciones.

**Figura 1: Cobertura total de las evaluaciones de operaciones del PMA, por región, 2013 y 2014**



**Operaciones del PMA:  
distribución porcentual  
por región (programa de  
trabajo de 2013 y 2014)**

**Cobertura de la serie de  
evaluaciones de  
operaciones:  
distribución porcentual  
por región (selección de  
2013 y 2014)**

5. Las necesidades de las 16 operaciones evaluadas equivalían a un monto superior a los 2.800 millones de dólares EE.UU., y el número de beneficiarios superó los 26 millones entre 2014 y 2015. Las operaciones se llevaron a cabo en contextos sumamente diversos y, en ocasiones, inestables, enfrentando situaciones de desmoronamiento de gobiernos y conflictos (Guinea-Bissau y Malí), desastres naturales (Haití, Honduras y Mozambique) e inestabilidad macroeconómica (Ghana, Malawi y Zimbabwe). En el Cuadro 1 a continuación se hace una enumeración de las operaciones (véase también el Anexo).

<b>CUADRO 1: OPERACIONES EVALUADAS</b>	
Proyecto de desarrollo Armenia	PP Malawi
PP Bangladesh	OEM Malí
OPSR Ecuador	PP Mozambique
PP Ghana	OPSR Pakistán
OPSR Guinea-Bissau	OPSR Somalia
Proyecto de desarrollo Haití	Proyecto de desarrollo Túnez
PP Honduras	PP Zambia
OPSR República Islámica del Irán	OPSR Zimbabwe

PP = programa en el país; OEM = operación de emergencia; OPSR = operación prolongada de socorro y recuperación.

## Metodología

6. En este informe se emplearon métodos estándar de síntesis transnacional, que constaron de un marco analítico estructurado y una extracción de datos sistemática. Con respecto a la validez y la fiabilidad, los datos empíricos se calificaron conforme a una escala de 1 (baja) a 4 (alta), y solo se tuvieron en cuenta los datos con un puntaje de 2, como mínimo. Las constataciones fueron validadas por la OEV.
7. Entre los factores que han limitado el análisis cabe mencionar el hecho de que este informe de síntesis está totalmente basado en los estudios a partir de los cuales se elaboró y cierta carencia de datos empíricos. La información sobre los resultados, que no fue comunicada de manera homogénea, procedió fundamentalmente de los informes normalizados sobre los proyectos, triangulados con informes de evaluación. Con respecto a las 10 evaluaciones de mitad de período se dispuso tan solo de una serie limitada de datos sobre los resultados. Las constataciones de esta síntesis guardan relación con las 16 operaciones evaluadas y no pretenden ser representativas de la totalidad de la cartera de proyectos del PMA en el mundo.

## CONSTATAIONES

### Diseño de las operaciones

8. En lo relativo al diseño, 11 operaciones pusieron el acento en la nutrición, incluidas las actividades relativas al VIH/sida, y 15 operaciones, en la alimentación escolar. En ocho operaciones se realizaron distribuciones generales de alimentos dirigidas principalmente a refugiados y responder a emergencias. En 12 operaciones se realizaron actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) y en siete de ellas el objetivo era

reducir el riesgo de desastres. En 13 operaciones se habían previsto actividades de desarrollo de las capacidades. En el Anexo figura una lista de las actividades realizadas y las modalidades aplicadas.

9. Los diseños se formularon de la siguiente manera:

- Siete de las ocho operaciones realizadas en países con indicadores macroeconómicos y de desarrollo humano poco sólidos<sup>1</sup> constaron de varios componentes, entre ellos, distribuciones generales de alimentos para satisfacer las necesidades en situaciones de emergencia o de refugiados.
- Cuatro de las cinco operaciones realizadas en países de ingresos medianos bajos constaron de varios componentes (exceptuando a Armenia). Las cuatro reflejaron la reorientación estratégica del PMA, combinando transferencias selectivas en focos de inseguridad alimentaria con una función habilitadora en materia de políticas y desarrollo de las capacidades.
- Las tres operaciones realizadas en países con ingresos altos o indicadores de desarrollo humano elevados estuvieron dirigidas a las poblaciones de refugiados en el Ecuador y la República Islámica del Irán, así como al desarrollo de la capacidad nacional en materia de alimentación escolar en Túnez.

⇒ *Cobertura y magnitud*

10. En su mayor parte, las 16 operaciones fueron ambiciosas por lo que se refiere a su cobertura y magnitud. Las operaciones apuntaron a una cobertura total o cuasi total cuando el principal grupo destinatario estaba constituido por poblaciones de refugiados o desplazados internos, como en el caso del Ecuador, el Pakistán y la República Islámica del Irán. En los países con una inseguridad alimentaria generalizada, la magnitud de las operaciones estuvo en consonancia con la situación: el PMA satisfizo las tres cuartas partes de las necesidades de Malawi en materia de malnutrición aguda global, y distribuyó sal yodada a 174 millones de personas en el Pakistán.

⇒ *Rigor del diseño*

11. Las constataciones en esta esfera fueron comparables a las del informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones de 2014, ya que en 12 de las 16 operaciones se aplicaron fundamentos analíticos amplios —o por lo menos los mejores posibles— en el diseño. Algunos de los análisis realizados por el PMA fueron extensos, como en el caso del Pakistán y Somalia, mientras que otros consistieron en evaluaciones rápidas en condiciones de crisis, como fue el caso de Guinea-Bissau. Seis operaciones fueron diseñadas en el marco de estrategias para los países, si bien los diseños de las operaciones solo se basaron en tales estrategias en Malawi y Mozambique.

12. Las debilidades detectadas guardaron relación con análisis demasiado amplios y superficiales, poco centrados en las distintas poblaciones seleccionadas. El análisis de género como fundamento del diseño solo se integró en la operación relativa a Malawi. Las enseñanzas extraídas, también de las evaluaciones, solo se aplicaron de forma parcial: tres evaluaciones revelaron una buena aplicación y otras tres una aplicación limitada.

---

<sup>1</sup> Nivel de ingresos del Banco Mundial de 2014; Índice de desarrollo humano de las Naciones Unidas de 2014.

⇒ *Idoneidad con respecto a las necesidades*

13. Las constataciones relativas a la idoneidad se asemejan a las indicadas en el informe de síntesis de 2014, puesto que los objetivos generales de las 16 operaciones estuvieron en consonancia con las necesidades de los beneficiarios. No obstante ello, se detectaron limitaciones concretas en 11 operaciones: en cuatro casos, los diseños de las actividades eran poco eficaces; en tres, no pudo atenderse a las necesidades concretas de las poblaciones seleccionadas (como reducir los casos de retraso del crecimiento), y, en otros cuatro casos, se recomendó definir con mayor claridad la intención o la reorientación a fin de atender debidamente las necesidades.
14. Los objetivos relativos a la *selección geográfica* fueron en su mayor parte apropiados en el momento del diseño, pero las necesidades cambiaron durante la ejecución (véase la sección que trata de los factores). Entre las limitaciones detectadas cabe mencionar una selección poco eficaz dentro de los distritos; directrices o protocolos nacionales sobre nutrición y educación que comprometían la idoneidad, y preferencias de los donantes en cuanto a la financiación de zonas geográficas o grupos de población determinados.
15. Las *modalidades de transferencia* se consideraron total o casi totalmente apropiadas en ocho de las 15<sup>2</sup> operaciones. En otras cuatro, el PMA aplicó modalidades de transferencia habituales (alimentos o cupones), si bien en las evaluaciones se recomendaba volver a examinar tales modalidades. En el cálculo de las transferencias de efectivo en Mozambique y Zimbabwe no se integraron las fluctuaciones estacionales de los precios, lo que provocó una disminución del valor de las transferencias para los beneficiarios. Las elecciones de los donantes fueron determinantes en las modalidades de transferencias utilizadas en Mozambique y Somalia.

### **Coherencia y posicionamiento estratégico**

16. Aun cuando las operaciones se realizaron en condiciones sumamente difíciles, prácticamente todas ellas procuraron lograr una *coherencia* con los marcos normativos y objetivos nacionales y sectoriales. Ocho operaciones estaban dirigidas a contribuir a la ejecución de programas de alimentación escolar, salud o protección social de los gobiernos.
17. El *posicionamiento estratégico* del PMA se adaptó a las distintas operaciones, siguiendo siempre la evolución indicada en el Plan Estratégico para 2014-2017, esto es, efectuar una transición de la función de *ejecución* a la de *habilitación*. En los nueve países en donde la estructura operativa lo permitió, las evaluaciones revelaron que el PMA estaba ocupando más espacios normativos, tratando de actuar como un asociado estratégico en el marco de intervenciones armonizadas de seguridad alimentaria y nutrición. En condiciones de crisis, como en Guinea-Bissau y Malí, el PMA siguió interviniendo una vez que dejaron de estar presentes otros actores internacionales, por medio de estructuras descentralizadas y organizaciones no gubernamentales.

⇒ *Asociaciones previstas*

18. En la mayor parte de las evaluaciones se constató una gran intención de establecer asociaciones cuando se presentaba la ocasión. Una constatación positiva fue la conformidad de las 16 operaciones con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF); a excepción de Armenia, todas ellas se habían diseñado en asociación

---

<sup>2</sup> En la operación relativa a Túnez no se realizaron transferencias a los beneficiarios.

con el gobierno y/u organismos de las Naciones Unidas. Sin embargo, las buenas intenciones no siempre se concretaron (véase a continuación la sección sobre los resultados).

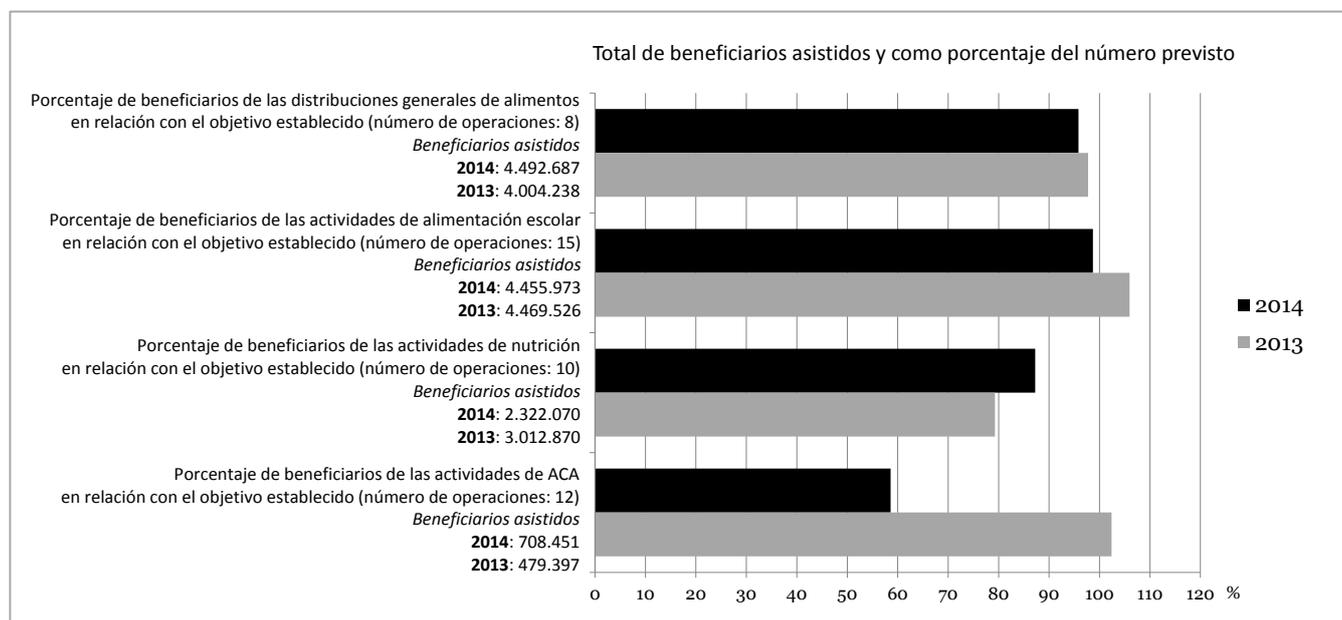
## Resultados

19. La disponibilidad de datos sobre los resultados ha mejorado desde el informe de síntesis de 2014. En siete informes de evaluación se encomiaron los sistemas de seguimiento, pero en ocho informes siguieron detectándose debilidades sistémicas, como un seguimiento o análisis limitados y la mala calidad de los datos y la existencia de sistemas paralelos, si bien se estaban tratando de introducir algunas medidas correctivas. El informe de síntesis de 2015 ha revelado problemas, especialmente respecto de la calidad de los datos sobre los efectos<sup>3</sup>. Las constataciones sobre los efectos se vieron también afectadas por el hecho de que 10 evaluaciones se realizaron a mitad de período, por lo cual no se disponía de resultados finales.

### ⇒ *Productos*

20. La disponibilidad y calidad de los datos sobre los productos ha mejorado desde la síntesis de 2014, cuando todas las evaluaciones detectaron limitaciones debidas a la falta de eficacia de los sistemas de seguimiento. En la Figura 2 se presentan los números absolutos y los porcentajes de beneficiarios asistidos en comparación con las metas fijadas con respecto a la distribución general de alimentos y a las actividades de alimentación escolar, nutrición y ACA durante 2013 y 2014. Algunas operaciones no recibieron fondos para llevar a cabo las actividades previstas.

**Figura 2: Beneficiarios, por tipo de actividad, 2013 y 2014**



### ⇒ *Distribución general de alimentos*

<sup>3</sup> Entre las debilidades detectadas cabe mencionar la incongruencia entre las cifras de referencia y las metas fijadas; contradicciones internas en los datos; falta de datos; cifras cuestionables, y metas aparentemente poco realistas o injustificadas.

21. En 2013 y 2014 se realizaron distribuciones generales de alimentos en ocho operaciones, recurriendo a varias modalidades. La distribución general de alimentos fue la principal modalidad utilizada en el Ecuador, Malí, la República Islámica del Irán, Somalia y Zimbabwe y en Bangladesh, Mozambique y el Pakistán estuvo dirigida a poblaciones concretas de refugiados o desplazados internos, paralelamente a otras modalidades de asistencia. Los porcentajes del número real de beneficiarios en relación con el previsto fueron relativamente elevados. En algunas operaciones, el número de beneficiarios fue comparativamente previsible, como en las realizadas en el Ecuador y la República Islámica del Irán, mientras que en otras hubo mayor variabilidad, especialmente cuando la situación era inestable, como en el caso de Malí y Somalia.

⇒ *Alimentación escolar*

22. Los beneficiarios de las actividades de alimentación escolar fueron ligeramente más numerosos que los de las distribuciones generales de alimentos. Las principales operaciones de alimentación escolar se llevaron a cabo en Bangladesh, Haití, Malawi y Zambia. Los logros comparativamente elevados en relación con las metas en materia de beneficiarios obtenidos obedecen a un aumento de los niveles de financiación derivado del reconocido historial del PMA en esta esfera. Con frecuencia, las operaciones respaldaron programas de alimentación escolar gubernamentales, como en Armenia, Ghana, Mozambique y Túnez. Los niveles de cobertura fueron elevados; en Haití el PMA proporcionó casi la mitad de las comidas escolares.

⇒ *Nutrición*

23. En 10 operaciones se realizaron intervenciones de nutrición. La cobertura de beneficiarios en comparación con las metas fijadas aumentó del 79 % en 2013 al 87 % en 2014, lo que representa un aumento del 47 % respecto del porcentaje de 2012. Los resultados fueron comparativamente constantes en todas las operaciones, lo que refleja quizás una planificación más realista y/o una mayor confianza de los donantes en las capacidades del PMA.

⇒ *Asistencia alimentaria para la creación de activos*

24. El número de beneficiarios de actividades de ACA fue menor que el que recibió asistencia por medio de otras intervenciones en las 16 operaciones examinadas. El número de beneficiarios estuvo distribuido uniformemente, pero los ambiciosos planes del PMA respecto de estas actividades superaron con creces la capacidad de realizarlas: se logró una cobertura de tan solo el 58 % respecto de la meta alcanzada en 2014. El logro de las metas más ambiciosas establecidas en Malawi, Somalia, Zambia y Zimbabwe se vio limitado por déficits de financiación.

⇒ *Volumen de alimentos*

25. Se alcanzó en total el 67 % de las distribuciones previstas. Sin embargo, la única operación en que se excedió de la meta fijada fue la de Honduras, en tanto que en nueve evaluaciones se detectó un porcentaje de consecución de las metas más elevado en lo relativo al número de beneficiarios efectivos que en cuanto a la cantidad de alimentos distribuidos. Al igual que en la síntesis de 2014, por tanto, el PMA suministró a sus beneficiarios menos alimentos de los previstos. Las principales causas fueron la interrupción de la cadena de suministro de alimentos o los déficits de financiación, si bien también coadyuvaban factores externos, como huelgas o cierres de escuelas en Guinea-Bissau, Haití y Malí.

⇒ *Idoneidad de las raciones*

26. La idoneidad de las raciones planteó menos problemas que los señalados en la síntesis de 2014. En Bangladesh, el Ecuador y Honduras, las raciones resultaron adecuadas y fueron de gran calidad y bien recibidas. En Ghana y Haití, las raciones se adecuaron correctamente a la cultura local, aunque en Haití se plantearon inquietudes con respecto a la calidad que comprometieron la aceptación de los beneficiarios. La mezcla de maíz y soja enriquecida no fue bien aceptada ni en el Pakistán ni en Somalia, lo que en el Pakistán provocó una tasa elevada de abandono del programa y en Somalia dio lugar a estadías más prolongadas antes de reunir las condiciones necesarias para el alta.

⇒ *Transferencias de base monetaria*

27. En ocho operaciones se utilizaron transferencias de base monetaria<sup>4</sup>. En el período 2013-2014 se desembolsó un total de 48 millones de dólares, esto es, un monto ligeramente inferior al 35 % del conjunto de las metas previstas por el PMA para las 16 operaciones. No obstante, esta cifra oculta grandes variaciones, que oscilan entre el 90 % y el 100 % del objetivo en el Ecuador a tan solo el 22 % en Somalia. Las modalidades de transferencia de efectivo y cupones fueron en general bien recibidas, ya que daban a los beneficiarios una mayor flexibilidad para efectuar compras.

## **Efectos**

28. Los datos sobre los efectos se obtuvieron con mayor facilidad que en 2014, si bien su calidad siguió planteando problemas<sup>3</sup>. Los casos en que las metas previstas no se alcanzaron fueron principalmente las evaluaciones realizadas a mitad de período. Con todo, en cinco evaluaciones se detectaron fallas en la manera de abordar el desarrollo de las capacidades, por cuanto se adoptaron enfoques fragmentados e individuales en lugar de modelos orientados a los sistemas, y se constató cierta confusión entre el desarrollo y el aumento de las capacidades y/o una incapacidad de cumplir los compromisos asumidos en la etapa de diseño.

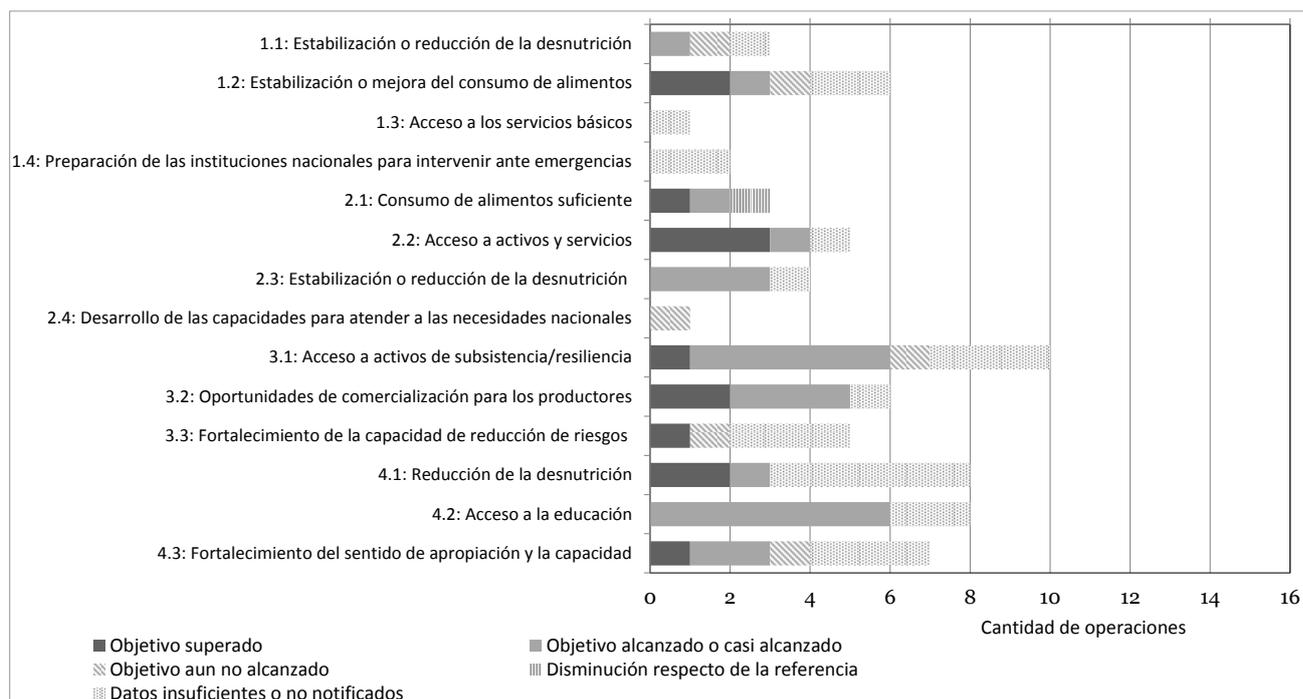
29. En la Figura 3 se comparan los logros de las operaciones evaluadas y las metas definidas inicialmente en la etapa de diseño, tomando como base los indicadores de los efectos del Marco de resultados estratégicos del PMA para 2014-2017<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> También se planificaron, pero no se pusieron en práctica, en Malawi y Zambia.

<sup>5</sup> Se utilizaron los datos de 2014 debido al cambio de indicadores en el Marco de resultados estratégicos y al hecho de que 10 operaciones se encontraban a mitad de período.

Figura 3: Efectos



30. Se alcanzaron con mayor frecuencia resultados positivos en relación con el Objetivo Estratégico 3<sup>6</sup>, pese al escaso número de beneficiarios de actividades de ACA asistidos (véase la sección que trata de los productos). Esta aparente contradicción se debe a los factores siguientes: i) los mecanismos institucionales de registro del PMA<sup>7</sup>, y ii) el énfasis cada vez mayor que el Programa pone en la reducción del riesgo de desastres en países vulnerables. También se registraron resultados positivos con respecto al Objetivo Estratégico 4, lo que refleja la atención prestada a la alimentación escolar en esta cohorte de operaciones.

31. El número de operaciones dirigidas a la consecución de los Objetivos Estratégicos 1 y 2 fue menor, si bien los resultados en relación con este último objetivo parecen alentadores. La gran fluctuación en el número de beneficiarios en contextos operativos inestables, como en Malí y Somalia, también afectó a los logros.

32. En relación con el Objetivo Estratégico 4, en particular, la transición del PMA de una función de *ejecución* a una de *habilitación* contribuyó a alcanzar importantes logros en materia de políticas (Cuadro 2).

<sup>6</sup> Objetivos Estratégicos: 1 – Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias; 2 – Respaldo o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia; 3 – Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales, y 4 – Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

<sup>7</sup> Por lo que respecta a la información sobre los productos, los resultados de las actividades de ACA se miden en función del número de beneficiarios y de transferencias con respecto a las previsiones, en tanto que para medir los efectos se utiliza un plan actualizado, basado en la financiación efectiva y en las metas establecidas para el año en cuestión.

<b>CUADRO 2: LOGROS EN MATERIA DE POLÍTICAS</b>	
<b>Educación</b>	Mejores instrumentos de política y rendición de cuentas en materia de alimentación escolar: Bangladesh, Ghana, Malawi, Mozambique, Túnez, Zambia
<b>Protección social</b>	Elaboración de protocolos y modalidades de ejecución nacionales siguiendo las instrucciones del PMA: Bangladesh, Mozambique, Zambia
<b>Nutrición</b>	Mejor calidad y pertinencia de los instrumentos sobre políticas de nutrición a fin de alinearlos con las normas internacionales: Ghana, Malawi, Zambia
<b>Reducción del riesgo de desastres</b>	Elaboración/mejora de instrumentos nacionales de planificación y gestión para la gestión del riesgo de desastres: Malawi, Mozambique, Pakistán, Zambia

33. La *notificación insuficiente*<sup>8</sup> a nivel de los efectos resulta menos preocupante que en la síntesis de 2014, si bien sigue preocupando la cuestión de la calidad de los datos (Cuadro 3). Disponer de una mayor cantidad de datos fiables resultaría particularmente ventajoso para los indicadores relativos al desarrollo de las capacidades.

<b>CUADRO 3: RESULTADOS SOBRE LOS EFECTOS NO NOTIFICADOS</b>	
Objetivo Estratégico 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor capacidad nacional en materia de reducción y gestión del riesgo de desastres: Malawi, Pakistán</li> </ul>
Objetivo Estratégico 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor capacidad e infraestructura nacionales en materia de seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición: Ghana, Pakistán</li> <li>Mayor capacidad de los sistemas gubernamentales de alimentación escolar: Ghana, Malawi</li> </ul>

34. Algunos resultados siguen estando poco representados<sup>9</sup>: las evaluaciones revelaron contribuciones significativas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los objetivos del Reto del Hambre Cero que no habían sido recogidas por los sistemas de presentación de informes del PMA (Cuadro 4).

<sup>8</sup> Se habla de “notificación insuficiente” cuando queda constancia de los resultados en las evaluaciones pero no así en los informes presentados al PMA.

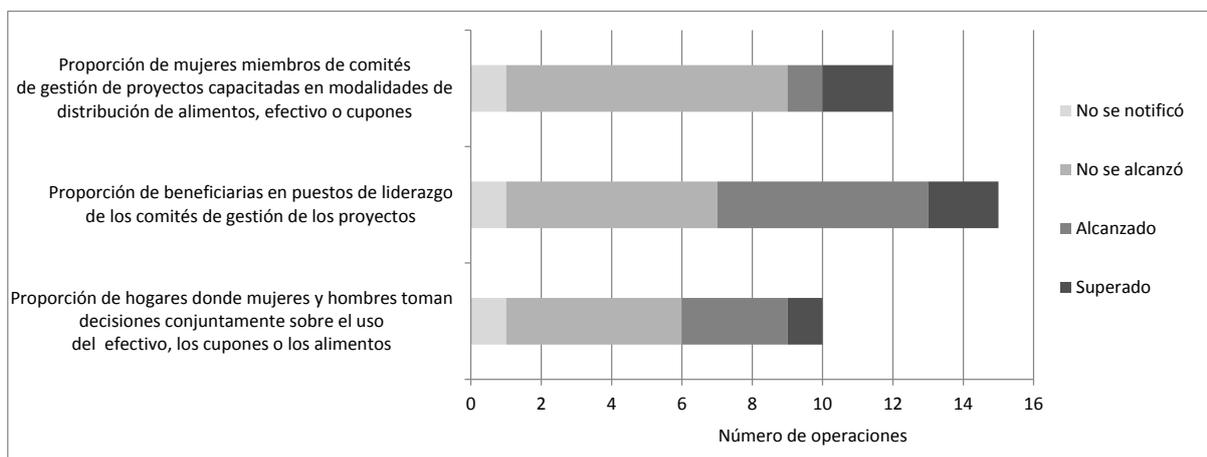
<sup>9</sup> Se habla de “representación insuficiente” cuando queda constancia de los resultados en las evaluaciones pero no así en el sistema de presentación de informes del PMA.

<b>CUADRO 4: EJEMPLOS DE RESULTADOS RELATIVOS A LOS EFECTOS NO RECOGIDOS</b>	
ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre Reto del Hambre Cero: 100 % de acceso a una alimentación adecuada Reto del Hambre Cero: 100 % de incremento de la productividad y el ingreso de los pequeños productores	Mayor actividad económica: Ecuador, Mozambique, Somalia Mayor producción agrícola o participación de los agricultores en los mercados locales: Ghana, Mozambique, Zambia Mayores ingresos para los hogares de los pequeños agricultores: Ecuador, Mozambique Mayores oportunidades de generación de ingresos y diversificación de medios de subsistencia: Pakistán, Zimbabwe
ODM 2: Lograr la enseñanza primaria universal	Menor ausentismo y mayor asistencia escolar: Malawi, Mozambique, Zambia Rehabilitación de escuelas locales: Armenia, Malawi
ODM 4: Reducir la mortalidad infantil	Mejor infraestructura y promoción de los sistemas de salud: Honduras, Malí Mayor acceso y aceptación de los servicios sanitarios: Ghana, Honduras, Malí, Pakistán, Somalia
Otros	Elevados niveles de compra de productos locales por parte del PMA: Ecuador, Ghana, Haití, Mozambique Mayor resiliencia gracias a la adopción de medidas de protección climática: Honduras, Pakistán, Somalia

⇒ *Resultados en materia de género*

35. Todas las evaluaciones contenían alguna referencia a las cuestiones de género (ODM 5), si bien el nivel de profundidad del análisis fue heterogéneo. En la Figura 4 se recogen los logros con respecto a determinados indicadores de género del Marco de resultados estratégicos para 2014-2017.

**Figura 4: Resultados en materia de género**



36. El indicador relativo a la proporción de puestos de liderazgo ocupados por las beneficiarias fue el indicador respecto del que se registraron los mejores resultados en relación con las metas; el indicador correspondiente al número de mujeres capacitadas para aplicar modalidades de distribución fue el indicador que peores resultados obtuvo.

### Recuadro 1: Enseñanzas en materia de género

Se consideró que cuatro de las 11 operaciones en que se había informado sobre las cuestiones de género se había tenido en cuenta la igualdad entre hombres y mujeres en la etapa de diseño, habían basado sus actividades en un análisis sólido de la cuestión, se habían previsto con claridad los resultados en materia de género, incluidos los resultados cualitativos, y estaban alineadas con las políticas y metas nacionales en la materia. Las siete operaciones restantes se centraron principalmente en una *inclusión cuantitativa de mujeres* en las actividades.

En la etapa de ejecución, 13 evaluaciones, además de presentar los datos desglosados por sexo, procuraron obtener datos empíricos sobre el aumento de las iniciativas estructurales dirigidas a sortear las barreras de género. En seis se detectaron beneficios positivos, como un incremento de la capacidad de liderazgo en Honduras, una mayor autonomía en Somalia y una función acrecentada de las mujeres en la adopción de decisiones en los hogares en Bangladesh.

Sin embargo, en siete evaluaciones se detectaron deficiencias, ya que la perspectiva de género se interpretaba principalmente como el logro de una representación igualitaria de mujeres y hombres en las actividades, y se adoptaba un enfoque puramente cuantitativo para medir los progresos. Cuatro evaluaciones apuntaban al carácter limitado de los indicadores de las realizaciones del PMA, que no recogían adecuadamente las dimensiones estratégicas o cualitativas de los programas que tenían en cuenta las cuestiones de género.

#### ⇒ *Adaptación al contexto*

37. Las 16 operaciones tuvieron que afrontar distintas condiciones operativas, a saber, la intensificación de conflictos, crisis repentinas y emergencias prolongadas. En 10 evaluaciones se formularon observaciones positivas sobre la rápida adaptación del PMA: en dos países (Guinea-Bissau y Malí) que enfrentaban un desmoronamiento del Estado, el PMA aumentó rápidamente sus actividades a fin de hacer frente a emergencias de gran envergadura. Gracias a una OPSR flexible, en Somalia fue posible dar una respuesta dinámica a una situación imprevisible de inseguridad alimentaria.
38. Sin embargo, la falta de flexibilidad sigue siendo un problema. En Zimbabwe, donde según la evaluación los donantes son cada vez más reacios a financiar la asistencia alimentaria, el PMA tardó en reposicionarse estratégicamente. En la República Islámica del Irán, el PMA se mantuvo desconectado de un diálogo más amplio sobre la resiliencia de los refugiados.

#### ⇒ *Asociaciones*

39. Las asociaciones para la ejecución fueron generalmente sólidas. En el Ecuador, el “espíritu de asociación” fue un importante factor de éxito. Sin embargo, tal como se estableció también en la síntesis de 2014, algunas oportunidades se desaprovecharon y dejaron de cumplirse algunas promesas hechas en la etapa de diseño. En Armenia y Haití, pese a que existían oportunidades para asociarse, prevaleció una actitud de “obrar por cuenta propia”, y los programas funcionaron de forma casi aislada.
40. De conformidad con la reorientación estratégica del PMA, las evaluaciones constataron en general la existencia de sólidas asociaciones con los gobiernos nacionales o las autoridades locales. Las *funciones de habilitación* adoptadas se describen en el Recuadro 2.

**Recuadro 2: Funciones de habilitación del PMA**

- *Organizador* de diálogos multisectoriales sobre seguridad alimentaria y nutrición: Bangladesh, Ecuador, Ghana, Honduras, Pakistán, Túnez, Zambia
- *Elaborador de modelos* de enfoques reproducibles: Bangladesh, Honduras, Mozambique, Pakistán, Zambia
- *Promotor* de conocimientos teóricos y prácticos y de recursos para la formulación de respuestas normativas de gran calidad: Bangladesh, Zambia
- *Proveedor de información* para obtener datos pormenorizados y actualizados sobre seguridad alimentaria y nutrición, en ocasiones en que no existen muchos otros datos: Bangladesh, Ghana, Malawi, Pakistán, Somalia, Zambia
- *Divulgador de conocimientos* para ofrecer acceso a experiencia internacional, asesoramiento técnico avanzado e investigaciones de punta: Bangladesh, Ghana, Túnez
- *Experimentador de innovaciones*: Bangladesh, Ecuador, Malawi, Mozambique, Pakistán, Zambia

41. Sin embargo, los supuestos sobre las capacidades técnicas y financieras de los asociados y, en ocasiones, también de los beneficiarios, resultaron demasiado optimistas en seis evaluaciones, como resultado de lo cual los programas fueron excesivamente ambiciosos. Este factor limitó la eficacia cuando el PMA se alineó a un programa nacional o comenzó un proceso de traspaso de responsabilidades a los gobiernos nacionales a fin de garantizar la sostenibilidad.
42. Las relaciones del PMA con sus asociados cooperantes fueron frágiles en siete operaciones: entre las deficiencias detectadas cabe mencionar la mala comunicación en cinco operaciones; una rendición de cuentas insuficiente en dos operaciones y la falta de planificación conjunta y distribución de riesgos en otras tres. Tales deficiencias comprometieron la credibilidad del PMA y, en un caso, ocasionaron pérdidas de alimentos.
43. Cuatro operaciones adolecieron de mala comunicación con los beneficiarios y poca rendición de cuentas. Entre los efectos que trajo aparejados esta situación cabe mencionar las interrupciones repentinas de las distribuciones que pusieron en peligro el bienestar de poblaciones vulnerables en Zimbabue; una menor aceptación de los cambios en las raciones en la República Islámica del Irán, y la imposibilidad para los beneficiarios de indagar sobre el atraso de los pagos en Mozambique.

⇒ *Coherencia interna*

44. Como se indicó en la síntesis de 2014, la coherencia interna de las operaciones siguió planteando problemas. En seis de las 12 operaciones de varios componentes, el diseño, la orientación de la asistencia y los resultados previstos de cada componente no guardaban relación entre ellos. En Ghana, cada actividad tenía sus propios objetivos y criterios de selección geográfica. En algunos casos, los donantes pedían que determinadas actividades se llevaran a cabo con cargo a fondos fiduciarios, como sucedió en Mozambique.

⇒ *Eficiencia*

45. En 2015, el PMA sigue afrontando dificultades para lograr una eficiencia operacional en condiciones difíciles. Las únicas operaciones que se consideraron en su mayor parte eficientes por lo que respecta a los plazos y los costos fueron las del Pakistán y Túnez. En todas las demás se registraron atrasos y/o interrupciones de la cadena de suministro que, en seis casos, se atribuyeron a déficits de financiación. Al igual que en 2014, las evaluaciones pusieron de relieve los efectos negativos de la ineficiencia en los beneficiarios, como el haber

dejado pasar la temporada de carestía en Ghana, Malí y Malawi y el enfrentarse a un aumento de los tiempos de recuperación de los niños malnutridos en Somalia, además de los riesgos que tales situaciones generaron para el prestigio del Programa.

### ⇒ *Sostenibilidad*

46. Las únicas operaciones que se consideraron en gran medida sostenibles fueron las de Bangladesh y Túnez, por su alineación con los programas gubernamentales y las mejoras en materia de capacidad. Las demás se consideraron ya sea insostenibles o bien con pocas posibilidades de ser sostenibles. Entre las razones que explican esta situación cabe mencionar la poca solidez de los marcos normativos o de la capacidad nacional para respaldar la continuación de 15 operaciones; la poca duración de las mejoras comunitarias en seis operaciones y, en tres operaciones, la falta de estrategias de traspaso de responsabilidades bien definidas o que se estuvieran aplicando. En todas las operaciones, los elementos potencialmente sostenibles estaban relacionados con reformas de políticas y mejoras de la capacidad, mientras que los beneficios en materia de seguridad alimentaria de los hogares se consideraron potencialmente más pasajeros.

### **Factores**

47. *Factores externos.* Como se señaló en la síntesis de 2014, las características inherentes a los *complejos y a menudo peligrosos entornos de trabajo* del PMA fueron los principales factores que limitaron la eficacia. En siete operaciones, como mínimo, se experimentó inseguridad e inestabilidad política, lo que restringió el acceso a las poblaciones vulnerables y la interacción con las instituciones nacionales. La inestabilidad macroeconómica puso en peligro los resultados en Ghana, Malawi y Zimbabwe. La *limitada capacidad nacional* (véase el párrafo 46) afectó de forma general los resultados.
48. La escasa financiación constituyó otra limitación, ya que los niveles de financiación oscilaron entre un 38 % en Zimbabwe y casi un 100 % en operaciones financiadas por un solo donante, como las de Armenia y Túnez. Ante una situación de déficit, las actividades más comúnmente restringidas fueron las relacionadas con la reducción del riesgo de desastres, la nutrición y la ACA; en Somalia, el recorte sufrido por estas últimas actividades limitó una transición muy necesaria a la resiliencia.
49. Un factor de gravedad fueron las dificultades que planteó la *financiación a corto plazo, inflexible o fragmentada/para proyectos concretos*, que comprometieron la eficacia en nueve operaciones, entre otras cosas, limitando la influencia ejercida por el PMA en los foros nacionales. En cambio, el uso de donaciones no dirigidas en Ghana permitió contar con flexibilidad y planificar a más largo plazo. Las propias reglamentaciones del PMA sobre los países de ingresos medianos, que exigen que los gobiernos aporten una contribución para sufragar determinados costos operacionales, limitaron los resultados en dos operaciones.
50. *Factores internos.* Una faceta positiva es que la *credibilidad del PMA ante sus asociados gubernamentales* contribuyó al éxito de nueve operaciones, especialmente cuando el Programa adoptó una función tendente en mayor medida a la habilitación, como sucedió en Túnez. Tal credibilidad obedeció en parte a las capacidades técnicas y analíticas del PMA, como en la esfera de la elaboración de perfiles en materia de nutrición en Bangladesh, pero también en ámbitos más nuevos, como la gestión de los riesgos de desastres en Zambia.
51. No obstante, las limitaciones de *recursos humanos* afectaron de forma significativa a los resultados en nueve operaciones. Los sistemas de seguimiento fueron los más afectados, ya que las exigencias de seguimiento impuestas por la extensa cobertura operacional y los

procesos conexos del PMA no siempre contaron con suficientes recursos humanos disponibles. Las que más se vieron afectadas por esta situación fueron las oficinas en los países de pequeño tamaño. Como constatación positiva cabe destacar que el *sólido respaldo técnico del despacho regional* constituyó un factor de éxito en cinco operaciones.

52. La *orientación de la asistencia* ha seguido siendo un ámbito problemático en 2015. En 10 evaluaciones se señaló que había habido que volver a examinar la cobertura geográfica prevista en función de la evolución de las necesidades. Si bien la selección de beneficiarios fue satisfactoria en cinco casos, en nueve operaciones se detectó una escasa aplicación o conocimiento de los criterios por parte del personal del PMA o de los asociados cooperantes. Ello tuvo como resultado errores de inclusión y de exclusión.
53. Determinadas fallas en el diseño interno, como *teorías del cambio* poco sólidas, limitaron los resultados en seis operaciones. Las deficiencias en materia de *comunicación interna*, también notificadas en la síntesis de 2014, afectaron a la eficacia en cinco casos, con un proceso de adopción de decisiones excesivamente centralizado y/o flujos de información débiles entre las oficinas centrales y las oficinas sobre el terreno.

---

## CONCLUSIONES

54. Los datos recopilados para estas 16 evaluaciones de operaciones demuestran que la asistencia alimentaria del PMA estuvo, en su mayor parte, diseñada de forma adecuada a las necesidades. El Programa brindó apoyo a comunidades y beneficiarios en difíciles condiciones de pobreza y hambre, ya sea en países en crisis o en focos de pobreza en un contexto en rápida evolución. No obstante, el diseño siguió adoleciendo de falta de atención a las cuestiones de género; en varios casos, la orientación de la asistencia tuvo que volver a examinarse para atender nuevas necesidades, y la eficiencia, en condiciones difíciles, fue limitada.
55. Todo indica que los datos empíricos se están fortaleciendo con unos sistemas de seguimiento que mejoran la disponibilidad de datos sobre los productos y reducen la notificación insuficiente. Los datos sobre los efectos siguen planteando problemas, especialmente en cuanto a la calidad y a la falta de representación de los logros del PMA sobre el terreno. La sostenibilidad de las transferencias de asistencia alimentaria es incierta, pero a medida que el PMA pasa a desempeñar una función de habilitación, sus cambios en materia de políticas parecen ser cada vez más duraderos.
56. Según los datos procedentes de estas 16 evaluaciones, el PMA parece desplegar su agilidad operacional correctamente, capitalizando su capacidad técnica cuando resulta viable y adaptando sus intervenciones rápidamente ante la evolución de las circunstancias. En general, los modelos operativos se han adaptado, ya sea en respuesta al reposicionamiento de los donantes en países de ingresos medianos o para afrontar intervenciones de emergencia en situaciones de crisis. El PMA siguió interviniendo en tales situaciones aun cuando otros actores abandonaron la escena, posición que le ha otorgado mayor credibilidad una vez normalizadas las condiciones.
57. A medida que evolucionan los contextos nacionales, la reorientación estratégica del PMA de una función de *ejecución* a una de *habilitación*, señalada en el Plan Estratégico para 2014-2017, parece estar cobrando mayor impulso. Cuando las condiciones lo permiten, el PMA está pasando con rapidez a ocupar espacios de políticas, proporcionando asesoramiento de gran calidad y actualización técnica en materia de seguridad alimentaria y nutrición. En muchos lugares el PMA, al estar desempeñando nuevas funciones —como

organizador, elaborador de modelos, proveedor de información, promotor y divulgador de conocimientos y experimentador de innovaciones—, se ha convertido en un asociado fundamental de los gobiernos nacionales.

58. No obstante, estos cambios han venido acompañados de crecientes dificultades. Las nuevas aptitudes y enfoques necesarios para efectuar ese reposicionamiento estratégico son algo relativamente nuevo para el PMA. Se trata de exigencias difíciles para una organización cuyo entorno operativo más familiar son las intervenciones de emergencia. De estas 16 evaluaciones se desprende que las intenciones han sido buenas (por ejemplo, en cuanto al seguimiento institucional), pero que no siempre se vieron correspondidas por una capacidad técnica o humana suficiente; la lógica de los programas en algunos casos no es suficientemente rigurosa, y los supuestos, ya sea sobre la capacidad de los asociados para realizar actividades o sobre la capacidad de los beneficiarios para recibirlas, están concebidos de manera poco precisa. Los enfoques de desarrollo de las capacidades carecen de una perspectiva plenamente estratégica.
59. Las evaluaciones detectaron asimismo la existencia de una tendencia cultural persistente a “obrar por cuenta propia”, que resulta tanto más evidente ante un empeoramiento de las condiciones, cuando el PMA vuelve al terreno en el que se siente más seguro. Del mismo modo, las operaciones no siempre se ejecutan como dimensiones sinérgicas de una intervención general de seguridad alimentaria sino más frecuentemente como un conjunto fragmentado de actividades estancas.
60. El PMA, que depende de contribuciones voluntarias, en las 16 operaciones evaluadas se encontró en una posición de vulnerabilidad debido a las preferencias de los donantes. La asignación de fondos a fines específicos, los compromisos a corto plazo y la fragmentación de las contribuciones restringieron su margen de maniobra y limitaron la posibilidad de intervenir estratégicamente pensando en el futuro. La reorientación a nivel de los países se ha llevado a cabo a pesar de los flujos de recursos y no gracias a ellos.
61. En su conjunto, las constataciones de estas evaluaciones indican que el PMA está avanzando de forma constante, si bien algunas veces poco certera, en un proceso de cambio. Se está produciendo una reorientación estratégica a nivel nacional, que no está exenta de dificultades, y una evolución de los procesos operativos, como el seguimiento. Si bien sigue habiendo dificultades, las reformas institucionales están concretándose progresivamente.

---

## ENSEÑANZAS

62. A continuación figuran las principales enseñanzas derivadas de esta serie de 16 evaluaciones, que se basan en las de 2014.
63. *Dar prominencia a las asociaciones.* La transición de la ejecución a la habilitación supone un cambio en el modelo operativo para que el PMA pueda aprovechar plenamente su potencial de establecimiento de asociaciones estratégicas. En los países donde unas economías en rápido crecimiento están reconfigurando el perfil de la seguridad alimentaria, el PMA ya no necesita tanto adoptar una perspectiva de proveedor de servicios sino una de promotor de asociaciones. Las operaciones evaluadas en este documento demuestran una voluntad cada vez mayor de embarcarse en una planificación conjunta, obtener resultados conjuntos, compartir los riesgos y aprender colectivamente de los éxitos y los fracasos. Pero no se trata de una tendencia universal, y si bien la actitud de obrar por cuenta propia del pasado puede resultar útil para el PMA (por ejemplo, demostrando valentía y compromiso

al permanecer sobre el terreno cuando otros lo abandonan), también puede comprometer la coherencia, factor tan esencial para la pertinencia y la preservación de la labor futura.

64. *Poner en primer plano el desarrollo de las capacidades.* Una cuestión que ya se planteó en la síntesis de 2014 es la necesidad de un modelo revisado de desarrollo de las capacidades. Los enfoques, menos centrados en las personas y más en el cambio sistémico, deben ser colectivos y basarse en análisis conjuntos y modelos estratégicos alineados a las necesidades nacionales. El Plan Estratégico para 2014-2017 sienta las bases para ello, pero el camino debe proseguir con una planificación y ejecución a nivel nacional.
65. *Mejorar la planificación y el diseño.* Para desempeñar una función habilitadora es preciso adoptar un enfoque más complejo en cuanto a la planificación y el diseño. Las ambiciones deben sustentarse en el rigor, la competencia técnica, una dotación de recursos apropiada y el desarrollo de las capacidades. Las cadenas de resultados, incluidos los supuestos y los riesgos, sobre todo los relacionados con la capacidad de ejecución de los asociados, requieren una extrapolación detallada, especialmente en contextos de inestabilidad. Los plazos para el cambio han de ser realistas más que optimistas e incluir estrategias de traspaso de responsabilidades.
66. *Validar y divulgar la base de datos empíricos para la toma de decisiones.* Hay que seguir prestando atención a la base empírica del PMA. Aunque los datos sobre los productos están mejorando, los relativos a los efectos siguen planteando dificultades. La ambición de los actuales sistemas de seguimiento del PMA no siempre se ve correspondida por suficientes recursos humanos o financieros. El rigor debe compensarse con la viabilidad, por ejemplo, conviniendo en niveles de cobertura adecuados con respecto a la representación de los resultados y/o aplicando técnicas de recopilación de datos basadas en la tecnología.
67. *La integración de la perspectiva de género no es una mera cuestión de números.* Pese a algunos resultados positivos, la perspectiva de género en estas operaciones sigue estando centrada mayormente en la “inclusión de mujeres”. Esto dista bastante del cambio institucional necesario y, aún más, de la visión de transformación enunciada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Más allá de los indicadores institucionales limitados, en la fase de diseño hay que tratar de superar las barreras estructurales existentes y abordar la igualdad de género desde una perspectiva menos cuantitativa y más estratégica.
68. *Asuntos relativos a la comunicación.* La comunicación, tal como se señaló en la síntesis de 2014, por lo general sigue siendo poco eficaz. Quizás esto deba atribuirse a las raíces culturales del PMA; la tradición de “obrar por cuenta propia” no favorece una interacción cercana continua. Sin embargo, los datos empíricos aquí presentados apuntan decididamente a la importancia del diálogo, las consultas con miras a la toma de decisiones y la justificación de las elecciones. Además, poner de manifiesto los resultados y darles notoriedad resulta fundamental para un organismo que depende de la financiación externa en un mundo competitivo.
69. *La flexibilidad y la previsibilidad de la financiación son fundamentales para el futuro.* En un mundo inestable es esencial atribuir una importancia crucial a una financiación más flexible y previsible. Al haberse centrado desde sus albores en las intervenciones de emergencia, la mayor ventaja comparativa del PMA es la agilidad operacional. Si su labor se ve restringida por las preferencias concretas de algunos donantes o limitada a proyectos fragmentados, el PMA no puede poner en práctica las respuestas flexibles que parecen ser su fortaleza inherente, ni responder a la reorientación estratégica y elaborar las estrategias a mediano plazo exigidas por los cambios geopolíticos de hoy en día.

70. El principio de la universalidad, encarnado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, hace necesario un espíritu de mayor solidaridad para apoyar a los más pobres y vulnerables. El cambio de funciones que ya está realizando el PMA, de la *ejecución* a la *habilitación*, requiere inversiones que reflejen ese espíritu. Tales compromisos, que deben siempre ir acompañados de rigurosos datos empíricos sobre los resultados, parecen ser fundamentales para construir un PMA que sea plenamente apto para su finalidad, a saber, cumplir de la mejor forma posible la nueva agenda mundial y ayudar a afrontar el Reto del Hambre Cero.

## ANEXO: CARACTERÍSTICAS DE LAS 16 OPERACIONES EVALUADAS

Operación							Actividades						Modalidades		
País	Categoría	Número	Duración	Valor (millones de dólares)	Porcentaje financiado	Beneficiarios seleccionados	Distribuciones generales de carácter selectivo	Nutrición <sup>1</sup>	Alimentación escolar	ACA <sup>2</sup>	Desarrollo de las capacidades	Compras para el progreso	Alimentos	Efectivo y cupones	Asistencia técnica
Armenia	Proyecto de desarrollo	200128	2010-2016	20,1	91,1	68 300			✓	✓	✓		✓		✓
Bangladesh	PP	200243	2012-2016	369,9	48,0	4 305 315	✓	✓	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Ecuador	OPSR	200275	2011-2014	16,5	67,7	160 365	✓		✓	✓			✓	✓	✓
Ghana	PP	200247	2012-2016	56,3	70,0	960 740		✓*	✓	✓+	✓	✓	✓	✓	✓
Guinea-Bissau	OPSR	200526	2013-2015	16,7	89,4	157 000		✓*	✓	✓	✓		✓		
Haití	Proyecto de desarrollo	200150	2012-2014	70,5	71,3	685 000			✓		✓		✓		✓
Honduras	PP	200240	2012-2016	29,1	92,0	910 905		✓*	✓	✓+	✓		✓		
Irán, República Islámica del	OPSR	200310	2013-2015	7,0	55,5	30 200	✓		✓				✓		
Malawi	PP	200287	2012-2016	113,9	51,1	2 058 674		✓*	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Malí	OEM	200525	2013-2014	351,3	50,5	1 304 000	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Mozambique	PP	200286	2012-2015	104,0	41,1	1 264 300	✓	✓*	✓	✓+	✓	✓	✓	✓	✓
Pakistán	OPSR	200250	2013-2015	564,0	67,3	8 346 676	✓	✓	✓	✓+	✓		✓	✓	✓
Somalia	OPSR	200443	2013-2015	866,4	40,0	2 632 500	✓	✓*	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Túnez	Proyecto de desarrollo	200493	2012-2015	1,5	100,0	100 <sup>3</sup>			✓		✓				✓
Zambia	PP	200157	2011-2015	43,5	59,2	1 150 000		✓*	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Zimbabwe	OPSR	200453	2012-2015	246,5	38,0	2 409 000	✓	✓*		✓+	✓		✓	✓	✓
<b>TOTAL</b>							<b>8</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

<sup>1</sup> El asterisco indica que se han analizado/notificado actividades relativas al VIH y el sida en el marco de las actividades de nutrición.

<sup>2</sup> El signo indica que se han realizado actividades de ACA dirigidas a la reducción del riesgo de desastres.

<sup>3</sup> Operación de desarrollo de las capacidades destinada a funcionarios públicos.

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PP	programa en el país
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo