

PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS

2006

Informe anual de evaluación

OFICINA DE EVALUACIÓN JUNIO 2007



Programa
Mundial
de Alimentos





Índice

| | |
|--|----|
| Prólogo | 2 |
| Introducción | 3 |
| Constataciones de las evaluaciones | 4 |
| Ejecución de los programas | 4 |
| Resultados | 8 |
| Eficacia de la evaluación | 11 |
| Sistema de evaluación del PMA | 12 |
| Política de evaluación | 12 |
| Participación en grupos y redes | 13 |
| Capacitación | 14 |
| Actividades de evaluación en 2006 | 15 |
| Programa de trabajo de la OEDE | 15 |
| Apoyo de la OEDE a las evaluaciones descentralizadas | 16 |
| Cierre del circuito de aprendizaje | 17 |
| Conclusiones y perspectivas | 19 |
| Conclusiones | 19 |
| Perspectivas | 20 |
| Anexo I | 22 |
| Evaluaciones finalizadas en 2006 | |
| Anexo II | 24 |
| Personal de la Oficina de Evaluación | |
| Anexo III | 25 |
| Protocolo de la OEDE en materia de gestión | |
| Anexo IV | 26 |
| Resumen de la política de evaluación del PMA | |
| Lista de siglas utilizadas en el presente documento | 28 |



Prefacio

En este tercer Informe Anual de Evaluación del PMA se ofrece una síntesis de las evaluaciones realizadas en 2006 por la Oficina de Evaluación (OEDE) y los despachos regionales y oficinas en los países. El informe fue examinado por el Comité de Evaluación Interno y por los miembros de la Junta en la consulta anual oficiosa sobre evaluación.

El informe ha cambiado en muchos sentidos, de acuerdo con la experiencia acumulada en los últimos dos años; por ejemplo, las secciones dedicadas a la cartera de proyectos de desarrollo y a las operaciones de emergencia se han unido, y se ha incluido una variedad mayor de temas de evaluación para ampliar las enseñanzas derivadas de nuestra experiencia en esta materia.

Esta transformación del Informe se complementará con la introducción de nuevos cambios en el futuro. A partir del año próximo, veremos los primeros resultados de las medidas que se aplican actualmente con miras a mejorar la calidad de los informes de evaluación, lo que aumentará la solidez de las constataciones, un nuevo instrumento analítico permitirá establecer comparaciones entre una amplia variedad de cuestiones e indicará los problemas institucionales que habrá que abordar, y el Informe se examinará en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, junto con la respuesta de la dirección a las constataciones de la evaluación.

Los informes de evaluación presentados a la Junta se pueden consultar en el sitio Web del PMA (www.wfp.org).

Caroline Heider
Directora de la OEDE



Introducción

En este tercer informe anual de la Oficina de Evaluación (OEDE) se ofrece una síntesis de las conclusiones de las evaluaciones hechas en 2006 para estimular el debate y la resolución de cuestiones sistémicas. Este informe forma parte también del marco de aprendizaje y rendición de cuentas sobre los resultados del PMA: informar a los interesados de la Junta Ejecutiva, la dirección y la administración de las operaciones del PMA y al público sobre el rendimiento y los resultados del PMA.

El informe abarca todas las evaluaciones hechas en 2006. Se trata de 11 evaluaciones centralizadas llevadas a cabo por la OEDE y 18 evaluaciones descentralizadas hechas por los despachos regionales y las oficinas en los países. Dichas evaluaciones cubrieron¹ el 18% del gasto directo total de la categoría de operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), el 42% de la categoría de operaciones de emergencia (OEM) y el 23% de la categoría de programas de desarrollo.

- ▶ Las evaluaciones manejadas por la OEDE consistieron en 4 evaluaciones temáticas, 3 OPSR, 1 OEM y 3 programas en los países (PP)².
- ▶ Las evaluaciones descentralizadas consistieron en 7 OPSR, 2 OEM, 7 PP y 2 proyectos de desarrollo³. De las 18 evaluaciones, 7 correspondieron a la región de África Occidental (ODD), 4 a cada una de las regiones de Asia (ODB) y América Latina y el Caribe (ODP), 2 a la de África Central y Oriental (ODK) y 1 a la de Oriente Medio, Asia Central y Europa Oriental (ODC).

Como en informes anteriores, la síntesis de las constataciones de las evaluaciones no constituye

una apreciación global de las actividades del PMA. Si bien se pueden apreciar algunas indicaciones de orientaciones generales, no es posible agregar las constataciones ni asegurar la fiabilidad estadística. Asimismo, no se deben considerar representativos del PMA en su conjunto los proyectos, programas y operaciones evaluados. Así, pues, de las evaluaciones correspondientes a 2006 no es posible extrapolar tendencias y cambios claros.

Este informe fue examinado en el Comité de Evaluación Interno, el 11 de abril de 2007, y en la reunión oficiosa de la Junta celebrada, el 17 de mayo de 2007. En el futuro, una vez que se apliquen las medidas de mejora de la calidad para aumentar la solidez de los fundamentos del informe (page 21 refers), se podrá presentarlo a la Junta de forma más oficial. El informe está estructurado en dos capítulos principales: las constataciones de la evaluación e un resumen del sistema de evaluación del PMA, a lo que siguen las conclusiones y las perspectivas para 2007.

¹ El gasto directo total de cada una de las intervenciones se refiere en general a los gastos correspondientes a 2006, incluidos los costos operacionales directos (COD), otros costos operacionales directos (OCOD) y los costos de apoyo directo (CAD), que luego se compararon con el gasto directo total correspondiente a 2006 por categoría de programa.

² Véanse los detalles en el Anexo I.

³ Véanse los detalles en el Anexo I.

Constataciones de las evaluaciones

En este capítulo se presentan las constataciones relativas a la asistencia humanitaria y los programas de desarrollo evaluados durante 2006. Se centran en la ejecución y los resultados de los programas y se señalan las similitudes y las diferencias apropiadas.

Ejecución de los programas

Recursos




La insuficiencia de recursos y las interrupciones del suministro siguieron obstaculizando en diversos grados los resultados de la asistencia humanitaria y de los programas de desarrollo. Afectaron al número de beneficiarios atendidos, el tamaño de las raciones o la duración de la asistencia y, en última instancia, la consecución de los objetivos declarados. Las incertidumbres en materia de financiación dificultaron la programación para los asociados y los organismos cooperantes, en particular en un marco de desarrollo en el que la asistencia del PMA está integrada en los programas anuales de trabajo de los asociados y otros organismos cooperantes. Las actividades de alimentos por trabajo (APT) fueron las más afectadas: el apoyo del PMA a dichas actividades se redujo y a veces, como en los casos de las OPSR en Liberia y en Tayikistán, se suspendió.

Las evaluaciones pusieron de relieve que para la ejecución de las operaciones era necesaria una combinación óptima de recursos de personal del PMA en materia de programación, competencia técnica y logística, pero las limitaciones de efectivo dificultaron su consecución. La situación se agravó en la Oficina del PMA en Malí: como, paralelamente al PP, se había ejecutado una OPSR, los recursos de personal también se utilizaron para esta última.

El examen de los procesos operativos aplicado con carácter experimental por el PMA en 2004 estaba destinado a mejorar los flujos de recursos y de suministros recurriendo a mecanismos de anticipo de fondos con cargo a recursos comprometidos o anticipados. La evaluación de 2006, dirigida por la OEDE, confirmó que en los proyectos experimentales se habían alcanzado esos objetivos: se había aprovechado al máximo el recurso a las contribuciones y los alimentos se habían puesto a disposición de los beneficiarios a tiempo. Por ejemplo, la evaluación reveló que en Darfur se había podido atender a tiempo al menos a un 30% más de los beneficiarios previstos gracias al mecanismo de examen de los procesos operativos⁴.

Si bien se logró ahorrar gastos, el equipo de evaluación consideró que a veces el nivel de ahorro era inferior al calculado originalmente por los directivos encargados de las operaciones, muy en particular en la OPSR en Uganda. Aun así, una de las ventajas del examen de los procesos operativos es su capacidad para intervenir en los mercados locales y regionales cuando los precios están más bajos.

Pese a las constataciones en general positivas, la evaluación llegó a la conclusión de que la ampliación del examen de los procesos operativos a un número mucho mayor de países y operaciones se debía plantear con cierta cautela y preparar cuidadosamente. La razón principal de ello es que la evaluación reveló varias deficiencias en la comprensión de dicho examen por parte de los usuarios y en sus mecanismos generales de control. Algunos despachos regionales y oficinas en los países no estaban familiarizados con este examen, los directores de operaciones no valoraban



suficientemente el nivel global de riesgo financiero y no se hacía una supervisión idónea de los diversos préstamos pendientes correspondientes a una operación. Concretamente, a veces, para la compra de alimentos suplementarios con cargo a la cuenta de caja de los proyectos gestionados sobre el terreno, se recurría excesivamente a fondos que más adelante serían necesarios para sufragar los costos de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), con lo que se dificultaba el pago de estos costos. Así ocurrió, por ejemplo, en el África meridional y el Sudán (dos de los cuatro estudios de casos de la evaluación del examen de los procesos operativos).

Logística

Las evaluaciones pusieron de relieve que la logística era un punto fuerte de las operaciones del PMA. Por ejemplo, el Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS), y su reciente actualización por el PMA con el COMPAS II, y el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) han contribuido a mejorar la puntualidad y exactitud de la información sobre las distribuciones que se transmite a los puntos de distribución finales, así como el seguimiento de los fondos correspondientes a TTAM.

Tras la evaluación de un pequeño proyecto de desarrollo de la educación en Gambia, se recomendó que el PMA desempeñara un papel más importante en la logística (actualmente compartida entre el PMA y los organismos nacionales encargados de los proyectos). El director de logística del PMA debe encargarse de la gestión de todas las actividades de logística. Así se garantizará que la descarga y la entrega de alimentos se hagan del modo previsto y que la ayuda alimentaria llegue a tiempo a los beneficiarios. Por ejemplo, en el Yemen, en vista de la experiencia anterior de mala gestión, en 2003 la oficina en el país se hizo cargo de la gestión de los alimentos y la logística. La evaluación reveló que el sistema idóneo de

control concebido para las entregas ya permitía una transferencia gradual de la gestión a los organismos nacionales encargados de los proyectos, junto con la adopción de medidas de fomento de capacidad y un sistema transparente de gestión de la logística. Las evaluaciones de Malí y el Yemen indicaron problemas en relación con la calidad de los alimentos importados y el embalaje.

Gracias a su colaboración a largo plazo con la Compañía Alimentaria de Bután, el PMA ha podido transportar hasta zonas remotas y con costos razonables cantidades relativamente grandes de alimentos en el PP relativo a Bután. El PMA ha prestado un apoyo considerable al desarrollo de la capacidad del personal, además de facilitar artículos no alimentarios (por ejemplo, espacio suplementario de almacén para mejorar la eficiencia).

Asociados

Las políticas del PMA⁵ disponen que el Programa adopte una actitud dinámica en su búsqueda de asociaciones. Una recomendación fundamental resultante de muchas evaluaciones ha sido la de mejorar, en número y capacidad técnica, las asociaciones para la ejecución y el seguimiento de las actividades de desarrollo y recuperación. Más del 60% de las evaluaciones (de los PP y OPSR) revelaron que la falta de asociados cooperantes experimentados y técnicamente idóneos había sido una grave limitación para la ejecución. Los ejemplos de las evaluaciones de los PP relativos a Haití y Sierra Leona pueden constituir casos extremos, pues esos dos países acaban de salir de una guerra civil prolongada y la debilidad de las estructuras y los presupuestos nacionales ha afectado a su ejecución. Sin embargo, esos problemas también se encuentran en grados diversos en otros países (por ejemplo, en Malí y el Níger, entre otros).

La falta de asociados en las zonas beneficiarias de Haití, por ejemplo, no ha permitido iniciar la ejecución del programa de comedores escolares

⁵ WFP/EB.A/99/4-A y WFP/EB.A/98/4-A.



como estaba previsto. Además, se consideró deficiente la participación del Gobierno y las actividades se ejecutaron como una operación más de socorro que de desarrollo. Un caso similar fue el del PP relativo a Sierra Leona: el PMA siguió funcionando como en un caso de emergencia y encargándose principalmente de la ejecución de las actividades correspondientes a un componente, mientras que el ministerio pareció desempeñar un papel subsidiario. Se recomendó fortalecer mediante la capacitación las competencias de los asociados cooperantes y prestar un apoyo financiero proporcionado a las cantidades de alimentos realmente distribuidas. La recomendación resultante de la evaluación de la OPSR en Liberia era que se procurara cooperar con organizaciones nacionales e internacionales mayores y mejor equipadas, que pudieran hacer de intermediarias entre el PMA y las numerosas organizaciones de ámbito comunitario dedicadas a las actividades de recuperación, y encargarse de la expedición, el almacenamiento y el seguimiento de los artículos no alimentarios.

Eficiencia

Como en el caso de la “eficacia” de los criterios de evaluación, en términos generales resultó difícil aplicar el criterio de “eficiencia” en las evaluaciones correspondientes a 2006. Las evaluaciones centralizadas limitaron el análisis a la rentabilidad de la entrega de los insumos mediante el análisis del valor alfa⁶. Para que ese criterio de evaluación resulte totalmente claro, se necesita una labor metodológica suplementaria.

La evaluación correspondiente a Tayikistán reveló que las actividades más eficientes en función de los costos fueron las de alimentos para la educación (APE), porque en la ración de alimentos se incluían legumbres secas, que eran caras en el mercado local y tenían un alto valor alfa, mientras que las menos eficientes fueron las de APT, porque la ración constaba principalmente de harina de trigo, que era barata en el mercado local.

La ejecución del PP relativo al Níger fue eficiente. La entrega de los alimentos fue relativamente puntual y regular, la selección de los asociados cooperantes fue rigurosa, se contó con servicios técnicos y las poblaciones participaron en las actividades. Sin embargo, en otros casos (Malí y Yemen) los retrasos en las entregas y diversos grados de calidad inapropiada de las mercancías o del embalaje restaron eficiencia a la ejecución de los programas. Se podrían abordar esos problemas intensificando las compras dentro del país, en caso de que sean eficaces en función de los costos.

Según la conclusión de la evaluación conjunta por parte de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el PMA de los proyectos piloto de distribución de alimentos⁷, éstos brindaron oportunidades para racionalizar las operaciones. En algunos países donde se realizaron dichos proyectos, los costos combinados del transporte secundario y las distribuciones finales de alimentos disminuyeron gracias a las mejoras del sistema de distribución.

Reacción ante los cambios en las necesidades

El seguimiento y la evaluación están estrechamente vinculados y se apoyan mutuamente. La evaluación depende de un sistema idóneo y fiable de seguimiento con indicadores sólidos de las realizaciones. Si bien el COMPAS ha facilitado el seguimiento adecuado de las mercancías desde el puerto de llegada hasta los puntos de distribución finales, la mayoría de las evaluaciones indicaron que el seguimiento de los productos y los efectos dejaba que desear, por deficiencias, por ejemplo, en la financiación, la dotación de personal y el establecimiento de prioridades en los trabajos y por la carencia de indicadores realistas. Como consecuencia de ello, no ha sido posible recopilar información de manera sistemática para orientar la ejecución de los programas e informar sobre los resultados.

⁶ El valor alfa es la relación entre el precio en el mercado local y el costo total para el PMA de la entrega en la localidad de una mercancía procedente del exterior: cuanto más se aproxime a 1, más neutra será la transacción desde el punto de vista del costo.

⁷ En julio de 2002, el ACNUR y el PMA acordaron que este último se hiciera cargo, con carácter experimental y a su costa, de la ejecución del programa de distribución de alimentos en cinco países. Al cabo de un año de la ejecución, se evaluarían los proyectos piloto.



La presencia de las suboficinas del PMA en muchos países facilita la función de seguimiento. Sin embargo, varias evaluaciones revelaron que las suboficinas carecían de un plan fijo de seguimiento y que con frecuencia se retrasaba la presentación de informes, cuya fiabilidad era, por lo demás, dudosa. Con frecuencia hubo retrasos en la recopilación de datos por parte de los asociados cooperantes; además, los datos recogidos no eran exactos, estaban inadecuadamente analizados y no eran objeto de seguimiento a nivel de la oficina en el país. En el PP relativo al Nepal, por ejemplo, no parece que haya habido informes analíticos periódicos en los que figuraran las medidas que debían someterse a seguimiento y un calendario de ejecución.

En Gambia, donde el PMA apoyó un proyecto de desarrollo de la educación en pequeña escala, las autoridades nacionales carecían de los recursos humanos o del presupuesto necesario para visitar las escuelas y recopilar y analizar los datos. En el marco de la iniciativa acelerada de “Educación para todos”, financiada por el Banco Mundial para mejorar la calidad de la educación y el acceso a ella, el Gobierno creó un sistema de seguimiento por grupos temáticos encaminado a recoger datos de calidad sobre la educación. Se nombró a oficiales regionales de educación como agentes de seguimiento por grupos temáticos para que abarcaran todos los aspectos del medio escolar, incluida la alimentación escolar. La evaluación recomendó que el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) se revisara en consecuencia.

Las evaluaciones recomendaron que se seleccionaran (teniendo en cuenta la capacidad de financiación y de dotación de personal) algunos indicadores principales de los efectos, significativos pero sencillos; que se impartiera capacitación y orientación al personal de la oficina y la suboficina del PMA en el país; y que se le facilitaran los instrumentos analíticos idóneos. Teniendo en cuenta que los asociados cooperantes llevaban a

cabo muchas actividades de recopilación de datos fundamentales, las evaluaciones subrayaron también la importancia de que se les impartiera capacitación periódica sobre el seguimiento y la presentación de informes.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (SYE) EN SOMALIA

La evaluación dirigida por la OEDE de la OPSR 10191.00 en Somalia – Ayuda alimentaria para el socorro y la recuperación en Somalia, presentada a la Junta Directiva en junio de 2006 reveló que, independientemente de las consideraciones sobre la seguridad que, evidentemente, afectaban a la formulación de un sistema de SyE, había que atribuir la falta de seguimiento de los efectos previstos a los siguientes factores:

- ▶ La falta de tiempo para que el personal sobre el terreno se dedicara a esa actividad;
- ▶ la falta de personal técnico en la oficina en el país;
- ▶ la escasa prioridad concedida por la dirección de la oficina en el país a la recopilación y el análisis de los datos relativos a los resultados o la falta de un marco de referencia al respecto;
- ▶ la excesiva exigencia de presentación de informes sobre diversas iniciativas de la Sede.

De la experiencia en Somalia se desprenden las enseñanzas siguientes: 1) en la formulación de un sistema de SyE se debe tener en cuenta la utilidad del sistema para la adopción de decisiones relativas a la programación por parte de las suboficinas y 2) la dirección de la oficina en el país debe velar por que se integren los planteamientos estandarizados y las iniciativas de la Sede en las actividades ya existentes en materia de SyE encaminadas a atender las necesidades de información de la oficina en el país.

La Dirección de Estrategias, Políticas y Apoyo a los Programas está revisando actualmente el marco conceptual y la orientación para calibrar los efectos, para lo cual ha creado un grupo de trabajo en el que participa la OEDE. Dicho grupo de trabajo examinará en particular los indicadores y los objetivos, la metodología de los estudios de referencia y seguimiento, la cobertura y la frecuencia, la recopilación y el análisis de datos y la presentación de informes al respecto.



Resultados

Pertinencia

Las evaluaciones examinadas llegaron a la conclusión de que la asistencia humanitaria y las carteras de operaciones de desarrollo del PMA generalmente abordaron problemas y objetivos pertinentes y apropiados en el marco de las prioridades nacionales de desarrollo, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y otros marcos y mecanismos pertinentes. En el PP relativo a Sierra Leona se subrayó que el PMA había estado y seguía estando correctamente centrado en los sectores especificados en la política nacional de ayuda alimentaria, en los que esta última presentaba una clara ventaja comparativa. La evaluación de la OPSR para América Central reveló que el PMA había prestado asistencia pertinente a las comunidades más afectadas, pese a las dificultades de acceso a ellas. Varias evaluaciones subrayaron que el PMA era el único organismo presente en zonas rurales remotas y que, según los asociados, dicha presencia, junto con su papel operacional de facilitación de información práctica, desde el terreno al resto de las Naciones Unidas y de la comunidad internacional, era la mayor virtud del PMA.

Se consideró pertinente la alimentación escolar, pues atendía necesidades y problemas particulares de los niños y sus padres: en especial, las distancias de las escuelas, que exigían largas caminatas, y la inseguridad alimentaria. También se la consideró una modalidad idónea para fomentar el recurso a los servicios de nutrición materno-infantil, alentar la asistencia de las niñas a la escuela y crear activos para los hogares vulnerables, aunque el éxito de esto último dependía de la asistencia técnica y otras aportaciones.

Eficacia: la consecución de objetivos

La insuficiencia de los datos relativos a los efectos generalmente impidió a los evaluadores apreciar objetivamente la eficacia de las actividades concretas

o la eficacia global de las OPSR, las OEM o los PP. Como ya se ha señalado anteriormente, los proyectos, los programas y las operaciones evaluados en 2006 experimentaron algunos déficit de recursos, con las consiguientes repercusiones en su eficacia. Cuatro evaluaciones —las de los PP relativos a Malí, Siria y el Yemen y la OPSR en Camboya— subrayaron que, si hubiese habido mayor coordinación y vinculación con otros organismos que trabajan en las mismas esferas, las operaciones habrían sido más eficaces. Las evaluaciones de las OPSR para América Central y Tayikistán señalaron que la asistencia del PMA abarcaba un gran número de beneficiarios en muchas zonas diferentes, con lo que se atenuaba su impacto.

Selección de beneficiarios

Las evaluaciones subrayaron la utilidad del análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM) para la selección de beneficiarios. Aun así, los datos no siempre facilitan la apreciación de las variaciones en seguridad alimentaria y pobreza en el interior de los distritos con vistas a la selección de beneficiarios de las comunidades más vulnerables. En otros casos, la selección de beneficiarios resultó afectada por factores ajenos al control del PMA: conflictos, inseguridad y falta de acceso. Por ejemplo, en la OPSR correspondiente a Somalia predominó mucho más la redistribución con arreglo a la equidad que con arreglo a la vulnerabilidad. Si bien, a consecuencia de ello, hubo errores de inclusión y se atenuó el impacto de la operación, se consideró que los numerosos beneficios resultantes desde el punto de vista de las redes de seguridad social y del capital social compensaron con creces las desventajas.

El examen temático de la experiencia del PMA en materia de selección de beneficiarios de la ayuda alimentaria en las operaciones de socorro, presentado a la Junta Ejecutiva en febrero de 2006, reveló que en los últimos años el PMA había logrado importantes avances al respecto, incluidos el fortalecimiento del apoyo a estructuras de selección formadas por múltiples partes interesadas



y la participación en ellas, un mayor desarrollo y utilización de las modalidades de selección y distribución basadas en la comunidad y una mayor capacidad para mejorar la orientación de la ayuda a lo largo del tiempo.

FORTALECIMIENTO DE LA SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

El examen temático indicó que el PMA podía aumentar su eficiencia y eficacia mediante una inversión suplementaria en la selección de beneficiarios. Procurar lograr una selección más certera de los beneficiarios no sólo contribuiría a la consecución por parte del PMA de su objetivo de atender a las personas adecuadas, sino que, además, ahorraría recursos (gracias a la reducción de los errores de inclusión). Se propusieron las siguientes medidas prioritarias:

- ▶ **Selección más estratégica de las modalidades de ayuda alimentaria.** En muchos países el PMA puede mejorar el análisis estratégico, en particular en relación con la comparación objetiva de los costos, los efectos y el impacto. Con frecuencia la selección entre modalidades alimentarias (distribución general de alimentos, distribución selectiva o terapéutica de alimentos suplementarios y alimentación escolar) no se basa en la comparación objetiva de los posibles efectos de diversas combinaciones, sino en la experiencia particular del equipo local del PMA y los recursos de que dispone con facilidad (por ejemplo, un analista experto en APT, una buena relación con un funcionario estatal para ejecutar un proyecto de alimentación escolar, un donante interesado en un programa determinado). En muchas operaciones la selección de beneficiarios sigue basándose demasiado en los recursos y no lo bastante en los objetivos.
- ▶ **La distribución selectiva basada en la comunidad como opción inevitable.** El PMA está aplicando cada vez más este tipo de distribución, si bien no en todas partes es apropiado. Una idea generalmente aceptada es la de que este tipo de distribución es inadecuado en las situaciones relativas a los refugiados, pero la experiencia en Darfur indica que en algunos ambientes de gran riesgo en los que trabaja el PMA puede ser una opción fiable (y la única viable).
- ▶ **Conceder carácter prioritario a la selección de beneficiarios.** Las inversiones suplementarias en los elementos fundamentales de la selección de beneficiarios (análisis de la vulnerabilidad,

evaluación de las necesidades, selección y combinación de modalidades) seguirán amortizándose gracias a los recursos ahorrados y las necesidades suplementarias de alimentos atendidas. Para aumentar la inversión en la selección de beneficiarios, el PMA debe concederle una mayor prioridad. Dada la limitación de recursos disponibles para mejorar la seguridad alimentaria de los 80 millones de personas que padecen inseguridad alimentaria en el mundo, el ahorro de recursos equivale claramente a la posibilidad de atender a más personas necesitadas.

Transición: Socorro – Recuperación – Desarrollo

No se dispuso de indicadores para demostrar el paso de las distribuciones generales a las intervenciones de recuperación selectivas —APT, APE, alimentos para la capacitación (APC) y nutrición maternoinfantil—. Las evaluaciones examinadas revelaron que, en los momentos en que había interrupción del suministro, solían reducirse o a veces suspenderse las actividades de APT y APC, como en las OPSR relativas a Liberia y Tayikistán. También los conflictos y la inseguridad obstaculizaban las actividades de APT: por ejemplo, en las OPSR relativas a la República Centroafricana, Liberia y Somalia y, hasta cierto punto, en el PP relativo al Nepal.

La capacidad de ejecución de las actividades seleccionadas dependió de la disponibilidad de asociados competentes que contaran con las aptitudes técnicas idóneas, lo que resultó particularmente importante en el caso de las actividades infraestructurales o agrícolas. En varias evaluaciones de OPSR se recomendó mejorar la capacidad técnica del personal del PMA de las suboficinas. En el caso de Liberia, el Gobierno de Suiza cedió dos asesores técnicos en 2005, lo que resultó útil, pero insuficiente, dado el gran número de lugares del proyecto. Posteriormente se firmaron varios acuerdos con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la



Misión de las Naciones Unidas en Liberia, para la ejecución conjunta de proyectos de APT y APC, incluidas la protección de semillas, la rehabilitación de carreteras y la capacitación agrícola de ex combatientes. En vista de la escasez de recursos en efectivo, no estaría de más estudiar la posibilidad de organizar con mayor frecuencia asociaciones con otros organismos especializados de las Naciones Unidas.

Según las conclusiones de seis de las diez evaluaciones de PP, no hubo suficiente coherencia interna y los componentes o las actividades se ejecutaron aisladamente, como con el antiguo enfoque por proyectos. Por ejemplo, en el Nepal la falta de convergencia entre los componentes se debió a carencias de los mecanismos institucionales, es decir, a la falta de un mecanismo con el que reunir al personal de los distritos, de los proyectos y los asociados principales. En el nivel central, la planificación corrió a cargo de la oficina en el país, junto con los ministerios de ejecución, lo que limitó los mecanismos de canalizar insumos hacia las mismas zonas geográficas. Sierra Leona no contaba con los mecanismos institucionales necesarios, por ejemplo, el comité directivo del PP o el comité del programa, lo que impidió la integración de los componentes del PP en los planes de recuperación y desarrollo a nivel nacional y de distrito.

La evaluación del PP relativo al Níger recomendó que se formularan al mismo tiempo el programa en el país y sus componentes, lo que contribuiría a preservar la coherencia del programa. La evaluación del PP relativo a Malí recomendó que se examinara la complementariedad entre las actividades y los grupos destinatarios para que los beneficiarios aprovecharan el plan en su conjunto.

Una vez más, las evaluaciones de las carteras de operaciones de asistencia humanitaria y de desarrollo subrayaron la importancia decisiva que revestía el examen, al comienzo de la ejecución de un programa, de la estrategia para el retiro de la

ayuda. Es muy importante que el PMA incluya en el proceso de formulación, planificación y ejecución una estrategia responsable para el retiro de la ayuda a fin de que no se echen a perder los logros conjuntos del PMA y de los gobiernos, una vez que cese la asistencia del PMA. La evaluación de la OPSR relativa a Tayikistán indicó que, si el objetivo en última instancia del PMA era el de facilitar la transición de la emergencia al desarrollo y si la estrategia para el cese de la ayuda dependía de que se lograra un traspaso de competencias sin contratiempos al Gobierno, las OPSR debían coordinarse desde el principio con las autoridades locales y los ministerios del Gobierno. En Tayikistán, aunque en la formulación de la OPSR se pedía la subcontratación de asociados para que se encargaran de la ejecución, el PMA optó por una ejecución más directa mediante asociaciones con las autoridades y las comunidades locales, lo que contribuyó a la identificación local con la OPSR. Las evaluaciones de los PP relativos a Sierra Leona y a Malí subrayaron también que el apoyo del Gobierno era decisivo para la prestación de apoyo institucional y para lograr la identificación de la comunidad con las operaciones. A largo plazo, el Gobierno debería ajustar los recursos de la ayuda alimentaria externa con su propio presupuesto.

Las evaluaciones de los proyectos de alimentación escolar⁸ indicaron que éstos deberían contar con alguna forma de contribución de los padres o de la comunidad —ya se trate de un pago en efectivo o en especie (mediante la donación de alimentos o de trabajo)— para garantizar el mantenimiento de los programas, una vez que cesara la asistencia del PMA. Respecto de las actividades del PMA, las evaluaciones llegaron a la conclusión de que el éxito y la consiguiente sostenibilidad de éstas dependía de que las comunidades, respaldadas por una sólida supervisión técnica de los gobiernos y de los asociados cooperantes, se hicieran cargo de ellas. La evaluación del PP relativo a Sierra Leona subrayó



también la necesidad de invertir en instrumentos de evaluación inicial rápida y participativa, pues permitirían a las comunidades entender la lógica de la actividad y las ayudarían a determinar, planificar y gestionar su proceso y sus actividades de desarrollo y, con ello, su estrategia para hacer frente al retiro de la asistencia alimentaria del PMA.

Eficacia de la evaluación

Seguimiento de las recomendaciones

En los 11 informes de evaluación presentados en 2006 a la Junta Ejecutiva figuraba un total de 147 recomendaciones. El PMA, conforme a su matriz de respuestas de la dirección (que figura en un anexo del informe resumido de la evaluación), aceptó el 72 % de las recomendaciones enteramente y el 25% parcialmente. No aceptó, o consideró inviable su aplicación, el 3% de las recomendaciones. En 2007, la OEDE evaluará el estado de aplicación de las recomendaciones que la dirección aceptó entera o parcialmente.

Respecto del examen temático de la selección de beneficiarios en situaciones de socorro, en las intervenciones de nutrición materno-infantil y en la evaluación de la operación de emergencia (OEM) relativa al Níger, la Junta consideró inadecuadas las matrices de respuestas y pidió su revisión. Además, dio instrucciones al PMA respecto del examen de la selección de beneficiarios y, en lo referente a la OEM en el Níger, pidió la presentación en un período de sesiones posterior de un informe parcial sobre el grado de aplicación de las recomendaciones formuladas por el equipo.

La OEDE sigue trabajando con un método más sistemático de seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones y de las enseñanzas que de ellas se desprenden. Se espera que la labor realizada por un grupo de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG), del que el PMA es miembro, ayude a mejorar la respuesta de la dirección a las recomendaciones de las evaluaciones, incluidas las actividades

de seguimiento, y a hacer aportaciones a la formulación de dicho sistema.

Influir en los procesos de cambio

Como seguimiento específico de la preocupación expresada en la evaluación del examen de los procesos operativos por la gran diversidad de préstamos⁹ y la falta de control y supervisión de la cartera total de préstamos correspondientes a una operación, la Oficina de Presupuesto encabezó un grupo de trabajo para examinar los diversos mecanismos de anticipo de fondos de que disponían los proyectos. Gracias a ello, se logrará una mayor transparencia y una utilización más eficiente de dichos mecanismos, objetivo básico del examen de los procesos operativos. La labor del grupo de trabajo, en la que participaron representantes del Departamento de Operaciones (OD) y de la Subdirección de Proyectos Especiales (OEDSP), ya ha concluido. Próximamente, el grupo de trabajo publicará un documento en el que ofrecerá todos los detalles de los diversos mecanismos y de los procesos de solicitud y aprobación.

Como la evaluación se hizo en 2006, se ha incluido el examen de los procesos operativos en el nuevo modelo operativo y, entre otras cosas, ha continuado la labor de la Dirección de Movilización de Fondos encaminada a mejorar la previsión relativa a los donantes (otra deficiencia detectada por la evaluación del examen de los procesos operativos).

⁹ Capital de explotación y cuenta en efectivo de los proyectos con cargo al examen de los procesos operativos; Mecanismo de anticipo de los costos de apoyo directo; Cuenta de Respuesta Inmediata; Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF), de carácter externo, si bien este último consiste ahora primordialmente en donaciones más que préstamos.



Sistema de evaluación

DEL PMA

Política de evaluación

La política de evaluación del PMA, formulada en septiembre de 2003¹⁰, hace hincapié en que la evaluación es un cometido de la política institucional. En consecuencia, la OEDE, a la que solía corresponder el cometido exclusivo de encargarse de la gestión de las evaluaciones, comparte ahora esta tarea con los despachos regionales y las oficinas en los países. Toda operación que dure más de 12 meses debe ser evaluada al menos una vez durante su período de ejecución.

En esta política se definieron los objetivos principales de la OEDE del modo siguiente:

- ▶ garantizar un servicio de evaluación independiente para la Junta Ejecutiva, la dirección superior y el personal
- ▶ contribuir a que el PMA llegue a ser una organización con mayor capacidad de aprendizaje y
- ▶ prestar apoyo en materia de evaluación a los despachos regionales y las oficinas en los países.

La política de evaluación fomenta un mayor recurso a las evaluaciones descentralizadas, incluidas las autoevaluaciones hechas por el personal y las evaluaciones realizadas por consultores externos de operaciones de pequeñas o medianas dimensiones (incluidos los PP, las OPSR y las OEM) dirigidas por los despachos regionales y las oficinas en los países¹¹.

Para evaluar las operaciones que reciben asistencia del PMA, se suele recurrir a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y

sostenibilidad, que se ajustan a los criterios de evaluación del PMA basados en los principios de evaluación elaborados por la Red de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y con la guía para organismos humanitarios de la Red de aprendizaje activo para promover una mayor rendición de cuentas y eficacia en la asistencia humanitaria (ALNAP). La guía de la ALNAP utiliza también los criterios de cobertura¹² e interconexión¹³.

La OEDE presenta todos sus informes resumidos de evaluación a la Junta Ejecutiva, para su examen, en un plazo de seis meses a un año después del establecimiento de las disposiciones relativas a la evaluación. También le facilita, para su información, informes técnicos completos. Éstos últimos y los informes resumidos se publican en los sitios Web interno y externo de la OEDE. En teoría, los informes resumidos de evaluación se presentan en el mismo período de sesiones de la Junta Ejecutiva en el que se presenta el documento del nuevo proyecto para su aprobación. Así, al examinar este documento, los miembros de la Junta pueden consultar las constataciones de la evaluación.

Durante 2006, la OEDE aplicó estas otras medidas¹⁴ (aprobadas por la Junta Ejecutiva en mayo de 2005) para fortalecer la función de evaluación:

Consulta oficiosa sobre evaluación

- ▶ El 1º de junio de 2006, se celebró la segunda consulta oficiosa sobre evaluación con los miembros de la Junta para examinar el Informe Anual de Evaluación correspondiente a 2005. El informe se consideró un complemento útil, en

¹⁰ WFP/EB.3/2003/4-C. En el Anexo IV se ofrece un resumen de esa política.

¹¹ Desde 2001 se han hecho esta clase de evaluaciones, durante los dos primeros años con carácter experimental.

¹² La cobertura se refiere a la necesidad de atender a más grupos de población que corren riesgo de perder la vida, dondequiera que se encuentren.

¹³ La interconexión se refiere a la necesidad de velar por que las actividades de emergencia a corto plazo se lleven a cabo teniendo en cuenta los problemas a más largo plazo y que estén interconectados.

¹⁴ WFP/EB.A/2005/5-E.



particular por su síntesis de las constataciones de las evaluaciones y las enseñanzas que de ellas se desprenden, de cada uno de los informes de evaluación presentados a la Junta a lo largo del año. Con vistas a examinar adecuadamente todas las cuestiones, se propuso pedir a la Junta que incluyera el informe en el programa del período de sesiones anual de la Junta, junto con el Informe Anual de las Realizaciones.

- ▶ Los miembros de la Junta pidieron también que en una fecha futura se preparara una respuesta institucional de la dirección, similar a los informes de evaluación particulares, para que la Junta la examinara con el objeto de evaluar los avances logrados en la resolución de las cuestiones institucionales que constituyen motivo de preocupación.

Comité de Evaluación Interno

- ▶ El 23 de enero de 2006, el Director Ejecutivo firmó la Circular relativa a la creación del Comité de Evaluación Interno del PMA. El Comité está formado por el personal ejecutivo de los Departamentos de Operaciones y Políticas y Asuntos Exteriores, la Oficina de Servicios de Supervisión y la Oficina de Evaluación y tres de los siete directores regionales. En 2006 se celebraron dos reuniones presididas por el Director de Gestión Basada en los Resultados (RBM). Durante la primera reunión, el Presidente recomendó que en todas las reuniones del Comité se examinaran el programa de trabajo de la OEDE y las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones. La segunda reunión versó también sobre los arreglos para la sucesión relativos a la OEDE, tras el desmantelamiento de la Oficina de Gestión Basada en los Resultados. Como el nuevo Director de Evaluación informaría directamente al Director Ejecutivo, se acordó que el futuro Presidente del Comité fuera el Director de la Dirección de Estrategias, Políticas y Apoyo a los Programas (PDP).

Profesionalización de la función de evaluación

- ▶ En consonancia con el informe sobre la gestión de la evaluación, en 2006 dos evaluadores profesionales ocuparon sendos puestos para el desempeño de esa función¹⁵. Además, se ha introducido un período mayor de rotación en esos puestos para garantizar la continuidad.

Evaluadores homólogos externos

- ▶ En 2006, se hizo un examen por expertos homólogos de la evaluación de la OEM 10339.0/1 en el Sudán – Asistencia a las poblaciones afectadas por el conflicto en la región de Darfur (Sudán occidental). Los expertos homólogos formularon observaciones sobre el marco de referencia, el informe inicial y el informe final de evaluación.

Participación en grupos y redes

La OEDE participa en diferentes grupos y redes para mantenerse al día en materia de metodología de la evaluación, establecimiento de redes y contribuciones al desarrollo de la competencia profesional.

Red de aprendizaje activo para promover una mayor rendición de cuentas y eficacia en la asistencia humanitaria (ALNAP).

La OEDE es miembro de la ALNAP y asiste a sus reuniones bianuales. Las funciones primordiales de las reuniones son el establecimiento de redes y el intercambio de información sobre las actividades de rendición de cuentas y de aprendizaje de las organizaciones para mejorar la calidad de las intervenciones humanitarias. El amplio tema de la reunión celebrada en junio en Nairobi fue el de la seguridad alimentaria. En el programa de la reunión celebrada en diciembre en Roma y organizada por la FAO y el PMA figuró una exposición sobre la Coalición para la evaluación del tsunami. En la reunión se expusieron en líneas generales el proceso de evaluación y sus constataciones y repercusiones, y también se organizaron talleres prácticos sobre

¹⁵ El nuevo Director, evaluador profesional, comenzó a desempeñar sus funciones en febrero de 2007.



evaluación conjunta, respuestas del sistema a las recomendaciones de dicha coalición, reducción del riesgo de catástrofes, reglamentación dentro del sector humanitario, asunción de responsabilidad y la propuesta de un nuevo planteamiento para la evaluación interinstitucional en tiempo real a partir de un documento preparado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG)¹⁶. La OEDE también es miembro del UNEG y participa en tres de sus cinco grupos de tareas¹⁷ y en uno de sus dos grupos de trabajo. También copresidió el grupo de tareas sobre el sello de calidad hasta agosto de 2006¹⁸ junto con la Oficina de Evaluación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)¹⁹. El objetivo del sello de calidad es el de apoyar a los miembros del UNEG en la aplicación de sus normas y estándares profesionales. En la reunión anual del UNEG celebrada en París en marzo de 2006 y organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el grupo de tareas presentó el informe sinóptico de referencia²⁰, basado en una autoevaluación por parte de 23 de los 36 miembros del UNEG, de conformidad con las normas y estándares. Sus datos e informaciones pretenden ser un punto de partida para exámenes posteriores entre los miembros del UNEG.

Según su programa de trabajo para el período 2006-2007, el grupo de tareas seguirá abordando la cuestión del sello de calidad y en particular se estudiarán otros posibles modos de formular un procedimiento de acreditación y distintas opciones para los exámenes por parte de expertos homólogos sobre diferentes requisitos y tipos de organismos. Con vistas a mejorar la coordinación

con la red de evaluación del CAD para exámenes por expertos homólogos, en junio de 2006 se creó un grupo de tareas conjunto (sello de calidad) del CAD y el UNEG sobre exámenes por homólogos profesionales de las funciones de evaluación en organizaciones multilaterales. Este grupo elaboró el marco para exámenes por homólogos profesionales examinado en su reunión celebrada en París en noviembre de 2006. De conformidad con dicho marco, el examen de la función de evaluación del PMA por parte de expertos homólogos se iniciaría en 2007.

Capacitación

En 2006, cuatro miembros del personal de la OEDE recibieron capacitación especializada sobre evaluación en el Programa internacional de desarrollo de la capacitación en evaluación en Ottawa (Canadá) y el Evaluator's Institute Washington, DC.

¹⁶ El UNEG fue creado en enero de 1984 (originalmente con el nombre de Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Evaluación). Su objetivo principal es el de servir de foro para debatir cuestiones relativas a la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. La red de evaluación del CAD de la OECD y otras instituciones internacionales participan como observadores en su reunión anual.

¹⁷ La OEDE participa en los siguientes grupos de tareas: sello de calidad, seminario de intercambio sobre la práctica de la evaluación, desarrollo de la capacidad de evaluación y supervisión.

¹⁸ El Director de Evaluación se jubiló del PMA el 31 de agosto de 2006 y el Director de la Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial fue elegido copresidente.

¹⁹ En el momento de redactar este informe, el Director de la Oficina de Evaluación de la ONUDI había sido trasladado a otro departamento y había sido elegido copresidente el nuevo Director de la OEDE.

²⁰ Se puede consultar el informe oficial en el sitio Web del UNEG (www.uneval.org). Su enlace figura también en el sitio Web del PMA (www.wfp.org/operations/evaluation).



Actividades de evaluación

EN 2006

Programa de trabajo de la OEDE

Conforme al mandato que le confirió la Junta, en 2006 la OEDE centró su labor en la evaluación de asuntos institucionales e importantes OEM y OPSR.

EVALUACIONES, EXÁMENES Y OTROS INFORMES DE LA OEDE

Durante 2006, la OEDE concluyó las siguientes evaluaciones, exámenes y otros informes y los presentó a la Junta Ejecutiva para su examen:

Evaluaciones temáticas

- i) Examen temático sobre la orientación de la ayuda en operaciones de socorro (en el primer período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- ii) Examen temático de las intervenciones de nutrición maternoinfantil que reciben apoyo del PMA (en el primer período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- iii) Evaluación conjunta ACNUR/PMA de los proyectos piloto de distribución de alimentos (en el primer período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- iv) Evaluación del examen de procesos operativos (en el período de sesiones anual de 2006 de la Junta).

Evaluaciones de OPSR

- v) Evaluación de la OPSR 10191.0 relativa a Somalia (en el período de sesiones anual de 2006 de la Junta).
- vi) Evaluación de la OPSR 10212.0 relativa a América Central (en el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- vii) Evaluación de la OPSR 10231.0 relativa a Tayikistán (en el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).

Evaluaciones de OEM

- viii) Evaluación de la respuesta del PMA a la crisis del Níger en 2005 (en el período de sesiones anual de 2006 de la Junta).

Evaluaciones de PP

- ix) Evaluación de la ayuda prestada por el PMA a China, 1979-2005 (en el primer período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- x) Evaluación del programa en el país 101370 relativo al Yemen (en el período de sesiones anual de 2006 de la Junta).
- xi) Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10133.0 relativo a Bután (en el período de sesiones anual de 2006 de la Junta).

Evaluaciones conjuntas

- xii) Informe recapitulativo de la evaluación de la operación realizada a raíz del tsunami (nota informativa) (en el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).
- xiii) Evaluación interinstitucional en tiempo real de la aplicación del enfoque por grupos temáticos del Comité Permanente entre Organismos (IASC) a la operación realizada a raíz del terremoto en el Asia meridional (nota informativa) (en el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta).

Informe anual de evaluación

- xiv) El informe anual de evaluación de 2005 fue examinado con los miembros de la Junta en la consulta anual oficiosa celebrada el 1º de junio de 2006.

En 2005 se introdujeron las misiones preparatorias para solicitar aportaciones de las partes interesadas y recoger datos de referencia para la evaluación. Se ha demostrado que las misiones preparatorias han mejorado la calidad de la evaluación y ahora se llevan a cabo para la mayoría de las evaluaciones. Dichas misiones, compuestas por el responsable de la evaluación y el jefe del equipo, contribuyen a que haya una mayor implicación local en la evaluación, al contar con la participación de la



oficina en el país y otros interesados en el proceso de formulación de la evaluación.

La OEDE y las evaluaciones externas o conjuntas

Durante 2006, la OEDE participó en dos evaluaciones interinstitucionales del enfoque por grupos temáticos del IASC: i) la evaluación interinstitucional en tiempo real de la aplicación del enfoque por grupos temáticos del IASC a la operación realizada a raíz del terremoto en el Asia meridional y ii) la autoevaluación por el IASC de los países en que se aplica el enfoque por grupos temáticos, es decir, República Democrática del Congo, Liberia, Somalia y Uganda; la OCHA dirigió las dos evaluaciones.

La OEDE aportó 20.000 dólares para la evaluación en tiempo real del enfoque por grupos temáticos en el Pakistán. Los oficiales de evaluación participaron también en el Grupo básico de aprendizaje, dirigido por la OCHA, de los dos ejercicios haciendo observaciones sobre el marco de referencia y la metodología de evaluación y examinando los informes.

Apoyo de la OEDE a las evaluaciones descentralizadas

La OEDE prestó apoyo para las evaluaciones a los despachos regionales y las oficinas en los países haciendo observaciones sobre los proyectos de marcos de referencia y la composición de las misiones y recomendando a consultores cualificados para las evaluaciones en el Camerún, la República Centroafricana, Etiopía, el Níger, Siria y Uganda.

La capacidad y la financiación de las evaluaciones descentralizadas y, por tanto, su calidad en general siguen siendo problemáticas. Los despachos regionales no disponen de oficiales de seguimiento y evaluación (SyE) especializados a fin de que presten apoyo técnico en materia de evaluación a las oficinas en los países. A diferencia de las evaluaciones dirigidas por la OEDE, que reciben fondos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) con cargo a la asignación

EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL DE LA APLICACIÓN DEL “ENFOQUE POR GRUPOS TEMÁTICOS” DEL IASC

El terremoto ocurrido en el Pakistán en octubre de 2005 fue el primer caso de prueba para el enfoque por grupos temáticos, que entonces se estaba aún elaborando. La evaluación interinstitucional en tiempo real puso de relieve las posibilidades de dicho enfoque para mejorar las intervenciones. Aunque al comienzo su aplicación fue irregular y algo problemática, constituyó un marco único y reconocible para la coordinación, la colaboración y la adopción de decisiones y de medidas en un marco operacional caótico.

La autoevaluación por el IASC de la aplicación del enfoque por grupos temáticos en el terreno entre septiembre y noviembre de 2006 corrió a cargo de la OCHA y en ella participó el PMA. Pese a las dificultades que persisten, la autoevaluación puso de relieve las posibilidades de ese enfoque para mejorar la eficacia global de las intervenciones humanitarias: por ejemplo, la dirección de los grupos temáticos y la interpretación de los papeles rectores. A mediados de 2007 está prevista una evaluación independiente del enfoque por grupos temáticos, dirigida por la OCHA y apoyada por un comité directivo interinstitucional, en el que está representado el PMA.

De la autoevaluación se desprendieron varias enseñanzas:

- ▶ Se deben determinar y abordar adecuadamente las deficiencias.
- ▶ Los jefes de grupos temáticos globales deben prestar a sus respectivos grupos en el terreno el apoyo necesario.
- ▶ Se debe nombrar a jefes de sector con las aptitudes y la capacitación idóneas para que se encarguen de los sectores prioritarios de las intervenciones.
- ▶ La orientación acordada se debe plasmar en la capacitación y en un conjunto de instrumentos para su aplicación.

bienal del presupuesto AAP a la OEDE (basada en un programa de trabajo aprobado por la Junta), las evaluaciones descentralizadas se financian con cargo a los costos de apoyo directo (CAD) de las intervenciones. Debería haber fondos suficientes para hacer una evaluación descentralizada de la cartera de operaciones de asistencia humanitaria, pero en la práctica los fondos para SyE a veces

**CUADRO 1: NÚMERO DE EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS REALIZADAS DURANTE 2006**

| | Despacho regional | | Oficina en el país | | Autoevaluación | | Total | | |
|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------|
| | Objetivo revisado | Número efectivo | Objetivo revisado | Número efectivo | Objetivo revisado | Número efectivo | Objetivo revisado | Número efectivo | Porcentaje |
| ODB | 5 | 3 ²¹ | 4 | 2 ²² | - | - | 9 | 5 | 56 |
| ODC | 2 | - ²³ | 1 | 1 | - | - | 3 | 1 | 33 |
| ODD | - | - | 8 | 5 | 4 | 2 ²⁴ | 11 | 7 | 64 |
| ODJ | 1 | - ²⁵ | - | - | 1 | - ²⁶ | 2 | - | 0 |
| ODK | 3 | - ²⁷ | 2 | 2 | - | - | 5 | 2 | 40 |
| ODP | 1 | - ²⁸ | 4 | 3 | - | 1 | 5 | 4 | 80 |
| ODS ²⁹ | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 12 | 3 | 19 | 13 | 5 | 3 | 35 | 19 | 54 |

se reasignan a gastos imprevistos. Los fondos disponibles para la estimación inicial y la preparación y la evaluación de los proyectos de la cartera de operaciones de desarrollo son insuficientes para sufragar los costos de las evaluaciones descentralizadas (incluidas algunas misiones de evaluación/estimación inicial), que en 2006 ascendieron a 372.000 dólares EE.UU., aproximadamente, incluidas algunas misiones de evaluación/estimación inicial. Es necesaria una revisión urgente de la estrategia relativa a las evaluaciones descentralizadas a fin de que éstas funcionen correctamente y resulten eficaces.

En el Cuadro 1 se observa que en 2006 la ejecución del 54% del programa revisado de evaluaciones descentralizadas corrió a cargo de lo despachos regionales y las oficinas en los países.

Los exámenes *a posteriori* y las autoevaluaciones presentan algunas similitudes y tienen la finalidad común de servir de instrumento de aprendizaje. Actualmente las oficinas en los países pueden utilizar los dos, si lo desean. Durante 2006, se hicieron cuatro exámenes *a posteriori* sobre: la

Operación Especial para Banda Aceh, Indonesia, la OPSR en el territorio palestino ocupado, la OEM en Iraq y la OPSR en Mauritania.

En países más pequeños, como, por ejemplo, Namibia y el Nepal, se combinó la evaluación de la operación en marcha con la estimación de las necesidades para la fase siguiente. No obstante, no se puede substituir una evaluación por una misión conjunta de estimación. Es necesaria una mayor claridad sobre la finalidad de cada uno de esos instrumentos, las diferencias entre ellos y una orientación sobre su utilización, obligatoria y voluntaria.

Cierre del circuito de aprendizaje

Utilizar y difundir los resultados de las evaluaciones

La OEDE da una amplia difusión a los informes de evaluación; tanto internamente como para el gran público. La difusión adopta las siguientes formas:

- Los *informes de evaluación* están accesibles en las páginas Web de la OEDE del sitio Web público del PMA (www.wfp.org/operations/evaluation) y

²¹ Dos evaluaciones fueron aplazadas y una suspendida.

²² Dos evaluaciones fueron aplazadas por razones de seguridad.

²³ El ODC facilitó dos exámenes *a posteriori*.

²⁴ Se substituyó una autoevaluación por un examen *a posteriori*.

²⁵ Se substituyó la evaluación prevista por una evaluación dirigida por la oficina en el país y realizada al final de 2005. Conviene observar que la actividad más importante en la región de África meridional, que abarca siete países y el 70%, más o menos, de los recursos de la región, es la OPSR relativa a África meridional, que la OEDE evaluó al final de 2006. El informe será presentado a la Junta en su período de sesiones anual, que se celebrará en junio de 2007. En 2005, la OEDE hizo la evaluación de la cartera de proyectos en Angola, compuesta de las tres OPSR más recientes, ejecutadas de 2002 a 2004, y cinco operaciones especiales (OE) destinadas a contribuir a la consecución de los objetivos de las OPSR. La OPSR de 2004 representó el 8% de los recursos totales.

²⁶ En 2005 se hizo una autoevaluación.

²⁷ Se aplazaron dos evaluaciones y la oficina en el país hizo una evaluación.

²⁸ Una autoevaluación fue facilitada por el despacho regional.

²⁹ Al final de 2006 y en febrero de 2004, respectivamente, la OEDE hizo las evaluaciones de la OEM 10339.0/1 para Darfur y la OEM 10048.0/1/2 para el Sudán.



para el personal del PMA en el sitio Web interno que constituye la base de conocimientos sobre SyE. Cada vez que se examina una evaluación en la Junta, sus miembros tienen a disposición copias impresas de los informes completos. Además, se envían copias impresas de dichos informes también a la dirección superior del PMA y a sus despachos regionales y oficinas en los países y se pide a estas últimas que los transmitan a los organismos estatales, las organizaciones no gubernamentales (ONG), los organismos de las Naciones Unidas y cualquier otro organismo interesado.

- ▶ *Resúmenes de evaluación de dos páginas* en los que se exponen las constataciones, recomendaciones y enseñanzas más importantes de cada una de las evaluaciones. Se publican en las páginas Web de la OEDE del sitio Web público del PMA; se distribuyen copias impresas a la dirección superior, las oficinas de enlace, los despachos regionales, las oficinas en los países, los organismos de las Naciones Unidas y los donantes más importantes.
- ▶ En los *informes anuales de evaluación* se exponen, a partir de las constataciones y enseñanzas principales de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, cuestiones que trascienden las evaluaciones particulares. Dichos informes están disponibles electrónicamente en los sitios Web internos y externos. Se distribuyen copias impresas a la dirección superior, las oficinas de enlace, los despachos regionales del PMA y sus oficinas en los países, los organismos de las Naciones Unidas y los representantes de los donantes más importantes.

Comité de Examen de Programas

Los oficiales de evaluación de la OEDE formulan observaciones por escrito al Comité de Examen de Programas para velar por que los indicadores de productos y efectos sean coherentes con la formulación del programa, se aprovechen las enseñanzas que se desprenden de las evaluaciones y

se incluyen las recomendaciones en la formulación de la nueva fase. Al examinar los documentos relativos a los programas, se precisa también si la intervención se ajusta a la política de evaluación del PMA, que requiere la evaluación de todos los proyectos, programas y operaciones cuya duración sea superior a 12 meses, y las asignaciones presupuestarias correspondientes, salvo si van incluidas en el programa de trabajo de la OEDE.

Garantía de calidad de los programas

La OEDE es miembro del equipo interdireccional de garantía de calidad de los programas constituido en 2004 para que dirija el proceso de establecimiento de normas de calidad de los programas. La OEDE contribuye a dicho proceso mediante las enseñanzas y a las mejores prácticas resultantes de las evaluaciones.

Conclusiones y perspectivas

Las evaluaciones hechas en 2006 no se prestan a una simple suma de constataciones, sino que requieren una interpretación más matizada de las observaciones y las estimaciones. Esa situación se debe en parte a la naturaleza de las actividades del PMA (que se producen en situaciones sumamente variadas y complejas) y también a las metodologías de evaluación, que se deben desarrollar y perfeccionar más y aplicar con mayor rigor. En los párrafos siguientes se ofrece una síntesis de las constataciones principales, que no difieren mucho entre la asistencia humanitaria y la cartera de operaciones de desarrollo.

Conclusiones

Las evaluaciones hechas en 2006 mostraron que la logística es un punto fuerte reconocido del PMA. Cuando el PMA dirigió, junto con sus asociados en la ejecución, todo el proceso de ejecución, las disposiciones resultaron más eficaces y fiables.

La evaluación del examen de los procesos operativos confirmó que este instrumento había aumentado la eficacia de la gestión de los recursos financieros de los proyectos piloto y había permitido atender a un mayor número de beneficiarios y con mayor celeridad. Su ampliación gradual a un mayor número de países y operaciones contribuirá a reducir los retrasos y los déficit de recursos que actualmente afectan a la ejecución del programa, como ha quedado documentado en la mayoría de las evaluaciones.

La creación de asociaciones es un objetivo importante del PMA, como se señala en su política de habilitación para el desarrollo, porque es uno de los cinco objetivos de su Plan Estratégico. La mayoría de las evaluaciones de 2006 han

mostrado que en los sectores en los que suele operar el PMA las asociaciones resultan difíciles: las estructuras estatales están debilitadas por conflictos o calamidades y, en vista de las difíciles condiciones de trabajo que provocan tasas elevadas de rotación del personal, las organizaciones no gubernamentales tienen que recurrir a personal contratado por plazos relativamente breves. Las limitaciones del PMA en materia de recursos, la urgencia de la entrega de los alimentos a los beneficiarios necesitados (que obliga a restar prioridad a los objetivos de fomento de la capacidad y a las asignaciones de recursos necesarios) y la frecuente carencia de las competencias necesarias para el aumento de la capacidad con vistas al desempeño de varias funciones del PMA hacen que este objetivo pase a un segundo plano.

Las evaluaciones revelaron que la asistencia del PMA era en general pertinente y apropiada para abordar los problemas que afrontaban las personas a cuyo servicio estaba el PMA. Asimismo, indicaron que la asistencia del PMA era coherente con las estrategias gubernamentales y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).

En cuanto a la necesidad de atender al más pertinente grupo destinatario del PMA, a saber, el más vulnerable y más aquejado de inseguridad alimentaria, las evaluaciones revelaron que la selección de beneficiarios con la participación de múltiples partes interesadas, en particular mediante mecanismos basados en la comunidad, había sido eficaz, aunque no era una panacea a la que se pudiera recurrir en todas las circunstancias. En algunas situaciones, se seguía planteando la



cuestión del equilibrio entre las consideraciones de vulnerabilidad (es decir, la selección de beneficiarios) y las de equidad entre todos los miembros de la comunidad. Si se asignara el nivel adecuado de prioridad para mejorar la selección de beneficiarios y las evaluaciones de las necesidades, se podrían lograr otras mejoras. Ello haría posible que se tomaran decisiones estratégicas sobre las modalidades y los cauces seleccionados para la entrega de la ayuda alimentaria.

La documentación aportada por las evaluaciones de 2006 no es suficiente para sacar conclusiones definitivas sobre los resultados logrados por el PMA. La apreciación de la eficacia y el impacto en el sector de la ayuda alimentaria plantea dificultades metodológicas que el PMA debe seguir abordando. Una de ellas se deriva de que los recursos no están garantizados en el momento de la aprobación de una operación. Como consecuencia de ello, en casos de déficit o de retrasos de los recursos se da, por definición, una sobreestimación de los resultados —efectos e impacto— esperados. Por eso, hay que ajustar las perspectivas en función de las cuales evaluar. Las evaluaciones afrontan limitaciones en materia de datos: i) no se recogen datos suficientes sobre los efectos y el impacto; ii) los sistemas de SyE no están suficientemente estandarizados, por lo que la comparación de datos entre las operaciones o a lo largo del tiempo resulta difícil y no es fiable; y iii) los datos no presentan la calidad suficiente. Durante la evaluación, la recopilación de datos sobre los efectos y el impacto resulta costosa y con frecuencia supera el presupuesto disponible para las evaluaciones independientes. En algunos casos puede ser posible recurrir a datos secundarios, pero será necesaria una comprensión de las consecuencias metodológicas, objetivo para cuya consecución va a trabajar la OEDE.

La falta de progresión lineal del socorro a la recuperación y después al desarrollo es otra dimensión que requiere atención metodológica. En muchas de las zonas propensas a crisis, la población está sujeta a diversas clases de ellas: por

ejemplo, sequías repetidas, que a veces alternan con inundaciones, o conflictos recurrentes. Así, resulta más difícil establecer el marco hipotético ideal gracias al cual se podría calibrar el éxito mediante el número de personas que de estar necesitadas de asistencia de socorro pasan a participar en programas de desarrollo.

Perspectivas

Esta sección se centra en las mejoras del sistema de evaluación del PMA para velar por que las futuras evaluaciones y, por tanto, los informes anuales de evaluación, aporten datos más sólidos que, con el tiempo, se puedan analizar para desentrañar tendencias y cuestiones sistémicas a las que la dirección superior y la Junta deban prestar atención.

El PMA tiene un sistema multifacético de evaluación, incluidas las funciones de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas; estas últimas corren, en diversos grados, a cargo de las oficinas en los países y los despachos regionales. La OEDE custodia las normas y los principios de evaluación en el PMA y dirige evaluaciones independientes. Desempeña un papel fundamental en la difusión de las constataciones de las evaluaciones -incluidas las relativas a las evaluaciones descentralizadas- entre:

- ▶ los países miembros, mediante la exposición de las constataciones en la Junta y la celebración de una consulta oficiosa anual, de la que forma parte el examen del Informe Anual de Evaluación;
- ▶ la dirección superior del PMA, mediante informes dirigidos directamente al Director Ejecutivo y por mediación del Comité de Evaluación Interno;
- ▶ los encargados de la adopción de decisiones en diferentes niveles operativos, mediante el proceso de evaluación, incluidas reuniones informativas con las partes interesadas; y
- ▶ el Comité de Examen de Proyectos y el equipo de garantía de calidad de los programas mediante los datos procedentes de la retroinformación para





contribuir a la formulación de nuevas operaciones y a la calidad de los programas.

La OEDE y la dirección del PMA reconocen que la mejora continua de las funciones de evaluación en todo el PMA reviste importancia decisiva. Así se logrará que las evaluaciones contribuyan eficazmente a las mejoras orgánicas (aprendizaje) y también a la rendición de cuentas sobre los resultados. Para fortalecer el sistema de evaluación del PMA, en 2007 se hará un examen independiente por parte de expertos homólogos con vistas a determinar hasta qué punto el servicio de evaluación del PMA está a la altura de las mejores prácticas internacionales. En febrero de 2008 se presentarán a la Junta las constataciones y recomendaciones de dicho examen.

Entretanto, la OEDE introducirá en 2007 diversas medidas para sacar el mayor provecho de las evaluaciones y aumentar su utilidad:

- ▶ Se formularán **normas de calidad para las evaluaciones** recurriendo a las mejores prácticas internacionales (ALNAP, red de evaluación del CAD de la OECD y UNEG). A partir de 2008, todas las evaluaciones centralizadas deberán cumplir las normas de calidad. Éstas deberán aplicarse también a las evaluaciones descentralizadas antes de utilizar los resultados de las evaluaciones examinadas en el Informe Anual de Evaluación. Las normas de calidad aumentarán la transparencia y la previsibilidad del proceso de evaluación y la fiabilidad y comparabilidad de los informes de evaluación, lo que, a su vez, mejorará la presentación de informes anuales sobre las constataciones de las evaluaciones.
- ▶ La **eficacia de las evaluaciones**, el grado de aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones aumentará mediante: i) un examen minucioso de las recomendaciones de las evaluaciones para asignarles prioridades; ii) la introducción experimental de un proceso de seguimiento, después de que se hayan

concluido las evaluaciones, para examinar con los interesados las medidas que se deben adoptar y la preparación de la matriz de la respuesta de la dirección; y iii) la introducción de un sistema de seguimiento de las recomendaciones y las enseñanzas que de ellas se desprenden. Este último elemento permitirá a la OEDE analizar y agrupar los tipos de recomendaciones y enseñanzas aceptados y aplicados y con ello mostrar los sectores en que el PMA va logrando avances. El sistema contribuirá también a poner de relieve los sectores en los que hagan falta debates institucionales sobre las medidas correctivas necesarias.

- ▶ El sistema de seguimiento de las recomendaciones y las enseñanzas ayudará también a determinar los sectores en los que siguen existiendo problemas sistémicos e indicar la necesidad de una evaluación suplementaria. La utilización de esa información permitirá mejorar las **opciones estratégicas** adoptadas al seleccionar las operaciones o las cuestiones temáticas que evaluar. El programa de trabajo de la OEDE se rige por los principios enunciados por la Junta; el Informe Anual de Evaluación debería informar a la Junta sobre los sectores en los que sería necesaria una evaluación suplementaria para mejorar aún más las operaciones del PMA.

La OEDE seguirá colaborando con los evaluadores internacionales y, participará en evaluaciones conjuntas, por ejemplo, de los proyectos piloto de la Iniciativa Unidos en la acción de las Naciones Unidas, del examen del Fondo central para la acción en casos de emergencia (CERF) y de las evaluaciones interinstitucionales en tiempo real.

Durante el resto de 2007, la OEDE examinará, junto con la dirección del PMA, el futuro de las evaluaciones descentralizadas en el PMA, incluidas las medidas destinadas a fortalecer el sistema de evaluación y las contribuciones de la OEDE al respecto.

ANEXO I

Evaluaciones finalizadas en 2006

Evaluaciones dirigidas por la OEDE

Informe resumido de la evaluación de la asistencia del PMA a China (1979-2005), febrero de 2006.

Informe resumido del examen temático sobre la selección de beneficiarios en situaciones de socorro, febrero de 2006.

Informe resumido del examen temático de las intervenciones de alimentación maternoinfantil respaldadas por el PMA, febrero de 2006.

Informe resumido de la evaluación conjunta por el ACNUR y el PMA del sistema experimental de distribución de alimentos, febrero de 2006.

Informe resumido de la evaluación del programa en el país 10137.0 para el Yemen, junio de 2006.

Informe resumido de la evaluación de mitad de período del programa en el país 10133.0 para Bután, junio de 2006.

Informe resumido de la evaluación de la OPSR 10191.0 en Somalia, junio de 2006.

Informe resumido de la evaluación de la intervención del PMA a raíz de la crisis en el Níger en 2005, junio de 2006.

Informe resumido de la evaluación de los procesos operativos, junio de 2006.

Informe resumido de la evaluación de la OPSR 10212.0 en la América central, noviembre de 2006.

Informe resumido de la evaluación de la OPSR 10231.0 en Tayikistán, noviembre de 2006.

Informe de síntesis sobre la evaluación del tsunami (nota informativa), noviembre de 2006.

Informe resumido de la evaluación interinstitucional en tiempo real del enfoque por grupos temáticos del Comité Permanente a raíz del terremoto en el Asia meridional (nota informativa), noviembre de 2006.

Evaluaciones y exámenes descentralizados y dirigidos por los despachos regionales y las oficinas en los países y autoevaluaciones

Despacho Regional para Asia

Informe sobre el examen de mitad de período de la OPSR 10305.0 en Camboya – Ayuda alimentaria para la recuperación y la rehabilitación, septiembre de 2006.

Informe de la evaluación de la OPSR 10319.0 en Laos – Asistencia para la recuperación a las comunidades vulnerables que padecen inseguridad alimentaria y propensas a desastres en la República Democrática Popular Lao.

Informe de la evaluación de la OPSR 10066.2 en Myanmar – Asistencia a repatriados y grupos vulnerables en el Estado septentrional de Rakine y en la división de Magway, marzo de 2006.

Informe de la evaluación de la OEM 10345.1 en Myanmar – Asistencia alimentaria de emergencia a familias vulnerables en el Estado de Shan, abril de 2006.

Informe de la evaluación del programa en el país 10093.0 para el Nepal, junio de 2006.

Despacho Regional para Oriente Medio, Asia Central y Europa Oriental

Informe sobre el examen del proyecto de desarrollo 10070.00 en Siria – Apoyo a pequeños agricultores y ganaderos en tierras marginales y degradadas, junio de 2006.



Despacho Regional para África Occidental

Informe de la autoevaluación del programa de alimentación escolar, OPSR 10064.3 en Liberia, junio de 2006.

Informe de la autoevaluación del apoyo alimentario a iniciativas locales, OPSR 10064.3 en Liberia, noviembre de 2006.

Informe de la evaluación del programa en el país 10205.0 para Malí, octubre de 2006.

Informe de la evaluación del programa en el país 10285.0 para el Níger, diciembre de 2006.

Informe de la evaluación del proyecto 10311.0 en Gambia – Apoyo a la educación básica en regiones rurales vulnerables, mayo de 2006.

Informe de la evaluación del programa en el país 10214.0 para el Camerún, junio de 2006.

Informe de la evaluación del programa en el país para Sierra Leona, octubre de 2006.

Informe del examen de la OPSR 10189.1 en África Central – Asistencia a las poblaciones afectadas por conflictos armados en el África central, diciembre de 2006.

Despacho Regional para África Meridional

Ninguna evaluación

Despacho Regional para África Oriental y Central

Informe de la evaluación de la OPSR 10127.1 en Etiopía – Asistencia alimentaria a refugiados somalíes, sudaneses y eritreos, mayo de 2006.

Despacho para el Sudán

Ninguna evaluación

Despacho Regional para América Latina y el Caribe

Informe de la autoevaluación de la OEM 10524.0 en el Ecuador – Asistencia alimentaria a familias afectadas por inundaciones en la provincia de Los Ríos (Ecuador), agosto de 2006.

Informe de la autoevaluación del programa en el país para Bolivia en el período 2003–2007 - 10159.0, 2006.

Informe de la misión de evaluación y estimación inicial del programa en el país 10217.0 para Haití (alimentación escolar), mayo de 2006.



ANEXO II

Personal de la Oficina de Evaluación

(AI 31.12.2006)

Sr. Kees TUINENBURG, Director³⁰

Sr. Julian LEFEVRE, Oficial Principal de Evaluación³¹

Sr. Annemarie WAESCHLE, Oficial Superior de Evaluación

Sr. Alain CORDEIL, Oficial Superior de Evaluación

Sr. Jeffrey MARZILLI, Oficial de Evaluación

Sr. Katrin VON DER MOSEL, Oficial de Evaluación³²

Sra. Pernille HOUGESSEN, Oficial de Evaluación³³

Sra. Anne-Claire LUZOT, Oficial de Evaluación

Sra. Aurelie LARMOYER, Oficial de Evaluación³⁴

Sra. Eliana ZUPPINI, Auxiliar Superior de Personal

Sra. Rosa NETTI, Asistente de Programas

VACANTE, Asistente de Investigación

Sra. Fiona DUNCAN, Empleada Administrativa

Sra. Samantha MARTINI, Auxiliar Temporal de Investigación

24 ³⁰ El Sr. Tuinenburg se jubiló el 1° de septiembre de 2006; su sucesor, la Sra. Caroline Heider, asumió sus funciones el 1° de febrero de 2007.

³¹ El Sr. Lefèvre fue Director Interino desde el 1° de septiembre de 2006, cuando el Sr. Tuinenburg se jubiló, hasta el 31 de enero de 2007.

³² La Sra. Von der Mosel dejó la OEDE en diciembre de 2006, en virtud de un arreglo de cesión temporal con la Oficina del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

³³ La Sra. Hougesen se halla en licencia sin goce de sueldo desde mayo de 2006.

³⁴ Ex oficial profesional subalterno; ocupa temporalmente el puesto actual de Oficial de Evaluación.

ANEXO III

Protocolo de la OEDE en materia de gestión³⁵

La OEDE presta un servicio de evaluación independiente a la Junta y al Director Ejecutivo.

El PMA cuenta con una política de evaluación que la Junta aprueba sobre la base de los dos pilares de la rendición de cuentas y el aprendizaje.

La OEDE estará localizada en la Oficina del Director Ejecutivo a partir del 1° de enero de 2007.

La OEDE es actualmente una de las dos oficinas que integran la Dirección de Gestión Basada en los Resultados³⁶. El Director de la OEDE presenta informes al Director de esta última dirección, que garantizará que existan los parámetros necesarios para que la OEDE pueda llevar a cabo su labor.

La OEDE goza de autonomía para llevar a cabo la labor de evaluación. La Junta aprueba su presupuesto y su programa de trabajo.

La OEDE consta de un director, funcionarios superiores y funcionarios auxiliares. El Director Ejecutivo nombra al Director, que estará provisto de experiencia profesional pertinente en la esfera de la evaluación en consonancia con la descripción de funciones dada a conocer de antemano a la Junta.

En lo que respecta al personal profesional, constará de una combinación de evaluadores profesionales, que se contratarán externamente, y de personal interno experimentado. Los ciclos de reasignación del personal durarán más de lo habitual. El Director de la OEDE se encargará de la selección definitiva del personal, teniendo debidamente presentes los procedimientos en materia de recursos humanos.

El Director de la OEDE ultima los marcos de referencia de las labores de evaluación al término de un proceso de consulta.

Por lo general, las evaluaciones dirigidas por la OEDE están a cargo de evaluadores externos e independientes. La decisión última en lo que respecta a su contratación recae en el Director de la OEDE.

El Director de la OEDE es responsable de aprobar con su firma todos los informes de evaluación antes de presentarlos de forma simultánea a la Junta y al Director Ejecutivo.

La Junta recibe los informes resumidos de todas las evaluaciones dirigidas por la OEDE. Los informes técnicos completos se comunican por separado. En un anexo de los informes resumidos figura la matriz de la respuesta de la dirección.

La OEDE mantendrá un mecanismo de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación.

La OEDE prepara un informe de evaluación anual en el que figuran las evaluaciones descentralizadas para examinarlo en la consulta oficiosa anual celebrada con la Junta este informe se incorporará al Informe Anual de las Realizaciones presentado a la Junta en su período de sesiones anual.

La OEDE mantendrá un sitio Web accesible externamente en el que figurarán la política de evaluación del PMA, el programa de trabajo, los informes de evaluación y otro tipo de información.

³⁵ El Protocolo de Gestión de la Oficina de Evaluación se elaboró en el marco de las medidas adoptadas para fortalecer la función de evaluación en el PMA, que se describen en un informe presentado en el período de sesiones anual de junio de 2005 de la Junta Ejecutiva.

³⁶ A partir del 1° de enero de 2007, la OEDE informará directamente al Director Ejecutivo.

ANEXO IV

Resumen de la política de evaluación del PMA

EN MATERIA DE EVALUACIÓN

La política del PMA en materia de evaluación (documento WFP/EB.3/2003/4-C, octubre de 2003) estipula que la evaluación constituye una responsabilidad de la Organización que reposa sobre los dos pilares paralelos de la rendición de cuentas y el aprendizaje, en un contexto de autonomía. En consecuencia, la Oficina de Evaluación (OEDE), que solía tener la responsabilidad exclusiva de llevar a cabo las evaluaciones, comparte ahora esa función con todo el Programa.

Los principales objetivos de la OEDE son: i) asegurar un servicio de evaluación autónomo para la Junta Ejecutiva, la dirección superior y el personal; ii) contribuir a que el PMA se convierta en una organización capaz de mejorar su proceso de aprendizaje; y iii) prestar apoyo en materia de evaluación a los despachos regionales y las oficinas en los países.

Sobre la base del principio de que debe evaluarse todo programa, proyecto u operación que dure más de 12 meses, dicha labor se reparte de la siguiente manera:

Las evaluaciones dirigidas por las oficinas en los países o los despachos regionales han de incluir “todo tipo de operación en cualquier fase de la misma, en caso de que ello sea necesario por motivos de gestión y de que las cuestiones planteadas no puedan tratarse mediante la autoevaluación; y todo tipo de operación, en caso de que el presupuesto acumulativo de todas las fases exceda de 50 millones de dólares EE.UU., y de que la evaluación anterior se haya realizado más de tres años antes”. Si no es “posible o deseable” que la

oficina en el país o el despacho regional dirijan la evaluación, se deberá invitar a la OEDE a hacerse cargo de ella.

La política estipula asimismo que *las autoevaluaciones* “sean realizadas por la oficina en el país en colaboración con el gobierno, los asociados en la ejecución y, cuando sea viable, los representantes de los beneficiarios... antes de planificar una nueva fase, o a su término... Por lo general, no deberán intervenir consultores externos, salvo en calidad de facilitadores del proceso”.

Las evaluaciones dirigidas por la OEDE han de incluir “todos los programas en los países de primera generación a mitad de período; todo tipo de operación, en caso de que el presupuesto acumulativo de todas las fases exceda de 50 millones de dólares y de que la evaluación anterior se haya realizado más de tres años antes (si tal evaluación no es realizada por la oficina en el país o el despacho regional); toda evaluación temática, de operaciones o de política que soliciten la Junta Ejecutiva o la dirección superior; y las evaluaciones dirigidas por la OEDE, definidas y propuestas en el marco de su actividad de planificación del trabajo para el bienio; dichas evaluaciones se llevan a cabo con el acuerdo del despacho regional y de la oficina en el país”.

Los principios por los que se rigen las evaluaciones en el PMA son los siguientes:

- ▶ Las evaluaciones deben tener fines de gestión.
- ▶ Las evaluaciones deben ser independientes e imparciales.
- ▶ Las evaluaciones deben ser creíbles.



- ▶ Los hallazgos, las recomendaciones y las enseñanzas de la evaluación se deben publicar y difundir a todas las partes interesadas.
- ▶ Los problemas de evaluación deben abordarse en la fase de formulación de una intervención.
- ▶ Siempre que sea posible, las evaluaciones deben realizarse en asociación con los países beneficiarios, los demás organismos de las Naciones Unidas y los donantes interesados.

La OEDE informa simultáneamente a la Junta y al Director Ejecutivo. Tanto su presupuesto como su plan de trabajo se presentan a la Junta, para su aprobación, junto con el Plan de Gestión bienal del PMA. A partir de 2004, su presupuesto se financia en su totalidad con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas. Esta autonomía presupuestaria ha representado un avance importante en la función del servicio de evaluación.

El hecho de que la OEDE esté localizada dentro de la Secretaría facilita la integración de las constataciones en la preparación de las políticas y la formulación de los proyectos y programas.

En el curso del debate sobre la política de evaluación del PMA, la Junta pidió a la Secretaría que explicara más en detalle tres cuestiones interrelacionadas, con el fin de fortalecer la función de evaluación del Programa, a saber: la localización de la Oficina de Evaluación en la estructura del PMA; las ventajas y la viabilidad de establecer un subcomité de la Junta sobre evaluación; y las disposiciones relativas a la dotación de personal de la Oficina de Evaluación. Tras el debate mantenido con el Subgrupo sobre el sistema de gobierno, se decidió ampliar los temas tratados y examinar ocho asuntos³⁷. En el informe preparado por la Secretaría en colaboración con el Subgrupo sobre el sistema de gobierno, presentado a la Junta, para examen, en junio de 2005, se preveían las siguientes innovaciones destinadas a fortalecer la función de evaluación:

- ▶ El establecimiento de un comité consultivo interno de evaluación.
- ▶ La celebración de una consulta oficiosa anual sobre evaluación.
- ▶ La creación de tres o cuatro puestos especializados de oficial de evaluación, incluido el puesto de Director, que se confiarían a profesionales con experiencia en esta esfera. Además, se aplicaría con menos rigidez la política de rotación del personal vigente en el PMA.
- ▶ La participación de profesionales eminentes, en calidad de expertos homólogos externos, en la revisión de las evaluaciones de importancia.
- ▶ El examen del mecanismo de evaluación del PMA, en 2007, por parte de expertos homólogos.

³⁷ ¿Destina el PMA recursos suficientes a la evaluación? ¿Qué posibilidades hay de mejorar las lecciones aprendidas por la Secretaría? ¿Se puede mejorar el modo en que se presentan a la Junta los asuntos relacionados con la evaluación? ¿La evaluación debería ser objeto de una consulta oficiosa anual? ¿Cuáles son las medidas que podrían adoptarse para fortalecer las competencias y experiencia del personal de la OEDE? ¿Debería involucrarse a la Junta y, en caso afirmativo, de qué modo? ¿Se podría mejorar el sistema de control de la calidad de la evaluación recurriendo a expertos externos? ¿El mecanismo de evaluación del PMA debería ser objeto de examen, en una determinada fase, por parte de expertos homólogos externos?

Siglas utilizadas

| | | | |
|---------------|---|---------------|--|
| AAP | Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas | ODK | Despacho Regional de Kampala (África Oriental y Central) |
| ACNUR | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados | ODS | Oficina del PMA en el Sudán |
| ALNAP | Red de aprendizaje activo sobre responsabilidad financiera y rendimiento en la asistencia humanitaria | ODP | Despacho Regional de Ciudad de Panamá (América Latina y el Caribe) |
| APC | Alimentos para la capacitación | OE | Operación especial |
| APE | Alimentos para la educación | OEDE | Oficina de Evaluación |
| APT | Alimentos por trabajo | OEDSP | Subdirección de Proyectos Especiales |
| CAD | Costos de apoyo directo | OEM | Operación de emergencia |
| CERF | Fondo central para la acción en casos de emergencia | ONG | Organización no gubernamental |
| COMPAS | Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos | ONUDI | Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | OPSR | Operación prolongada de socorro y recuperación |
| IASC | Comité Permanente entre Organismos | PDP | Dirección de Estrategias, Políticas y Apoyo a los Programas |
| OCDE | Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos | PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| OCOD | Otros costos operacionales directos | PP | Programa en el país |
| OCHA | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios | RBM | Gestión Basada en los Resultados |
| OD | Departamento de Operaciones | SyE | Seguimiento y evaluación |
| ODB | Despacho Regional de Bangkok (Asia) | TAM | Transporte terrestre, almacenamiento y manipulación |
| ODC | Despacho Regional de El Cairo (Oriente Medio, Asia Central y Europa Oriental) | UNDAF | Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| ODD | Despacho Regional de Dakar (África Occidental) | UNEG | Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación |
| ODJ | Despacho Regional de Johannesburgo (África Meridional) | UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| | | VAM | Análisis y cartografía de la vulnerabilidad |



Para más información sírvase consultar nuestro sitio Web:

www.wfp.org

o contactar:

Programa Mundial de Alimentos
Via Cesare Giulio Viola, 68/70
00148 Rome, Italy

Correo electrónico: HQ.Evaluation@wfp.org

Fax: +39-066513-2833



Programa
Mundial
de Alimentos