

*Luchando contra el hambre en el mundo*

Medir resultados,  
compartir enseñanzas

2012

## Informe anual de evaluación

Oficina de Evaluación, mayo de 2013



Programa Mundial de Alimentos



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Constataciones de las evaluaciones</b>	<b>8</b>
Evaluaciones globales estratégicas y de políticas	8
Evaluaciones del impacto	12
Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países	15
Conclusiones generales y recomendaciones	20
<b>La evaluación en el PMA</b>	<b>22</b>
Actividades de evaluación en 2012	22
Actividades de promoción del aprendizaje basado en las evaluaciones y del uso de estas	23
Mejora de la calidad de las evaluaciones	24
Interacción con el sistema internacional de evaluación	25
Recursos humanos y financieros para la evaluación	25
Perspectivas de evaluación	27
<b>Anexo I</b>	<b>28</b>
Hojas informativas sobre las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países	28
<b>Anexo II</b>	<b>31</b>
Hojas informativas sobre las evaluaciones de impacto	34
<b>Anexo III</b>	<b>34</b>
Personal de la Oficina de Evaluación	35
<b>Siglas utilizadas</b>	<b>35</b>

# Prólogo

En el Informe Anual de Evaluación se resumen las constataciones de todas las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación durante el año precedente, y los informes sobre su desempeño institucional, el plan de trabajo de evaluación y todo tipo de actividad relacionada con la evaluación.

Las asociaciones, fundamento por el que se rige la participación del PMA en el sistema internacional de ayuda humanitaria, resultan esenciales para el diálogo internacional que se ha entablado en fecha reciente sobre, por ejemplo, los objetivos de desarrollo posteriores a 2015 y el Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos.

Las asociaciones son también de importancia decisiva para las personas a las que prevé beneficiar el PMA, ya sea que hayan sido afectadas por crisis repentinas, de evolución lenta o prolongadas, impulsadas por factores relacionados con las políticas, la economía o la gobernanza, o bien por conflictos, desastres naturales o el cambio climático.

El PMA propugna principios de asociación propicios, tales como la igualdad, la transparencia, un enfoque orientado a los resultados, la responsabilidad y la complementariedad, los cuales quedan plasmados en los Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

En el Informe Anual de Evaluación de este año se ponen de relieve las constataciones y enseñanzas que afectan a la labor del PMA en materia de asociaciones, lo que indica que este ha sido un tema común en todas las evaluaciones realizadas en 2012.



Helen Wedgwood  
*Directora de la Oficina de Evaluación  
Programa Mundial de Alimentos*

# 2012

## Constataciones de las evaluaciones

En los 10 informes de evaluación realizados en 2012 se llegó a importantes constataciones en relación con las asociaciones. Los informes se refirieron a las distintas esferas de trabajo del PMA en contextos frágiles y de conflicto, que revisten particular interés para los Objetivos Estratégicos 1, 3 y 4. Además, la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado se centró en este rasgo cada vez más destacado de la labor del PMA en situaciones de emergencia y desarrollo, lo cual resulta fundamental para la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria.

Las asociaciones fueron un elemento central de las evaluaciones del módulo de acción agrupada de logística y de la estrategia relativa al sector privado, en las que se ha llegado a la conclusión de que el PMA es un valioso asociado y que saca provecho de sus asociaciones. Sin embargo, aunque se han alcanzado resultados importantes, para cumplir objetivos de mayor alcance será necesario seguir desarrollando las asociaciones a todos los niveles.

Los módulos de acción agrupada permitieron mejorar los métodos de logística, ya que la mayor coordinación mejora la ejecución de los programas y, de este modo, el efecto de las intervenciones de ayuda humanitaria en las poblaciones afectadas. Se comprobó que la utilización de módulos de acción agrupada resultaba pertinente y eficaz y que estos módulos agregaban valor a las organizaciones participantes. La cuenta especial del PMA para el módulo mundial de acción agrupada de logística y los mecanismos de prefinanciación aumentaron significativamente la probabilidad de lograr efectos en los plazos pertinentes.

El liderazgo de los módulos de acción agrupada asumido por el PMA recibió apoyo generalizado, aunque su participación en el diálogo sobre políticas y en la labor de información a nivel mundial fue disminuyendo con el tiempo. Los sistemas financieros y de presentación de informes del PMA utilizados en el marco del módulo no atendieron a la necesidad de transparencia de los asociados, lo cual restringió la rendición de cuentas, el establecimiento de pautas de referencia y la evaluación cuantitativa de los costos y beneficios de los servicios comunes.

El apoyo del sector privado contribuyó a subsanar importantes déficits de financiación, especialmente en los nuevos enfoques del PMA; se comprobó que se habían hecho muchas contribuciones positivas al logro de los objetivos del PMA, especialmente en el marco de las asociaciones a largo plazo establecidas con empresas en ámbitos como la nutrición y las emergencias repentinas. Sin embargo, la coordinación interna fue escasa, y se estimó que, al no establecerse en la estrategia una distinción suficientemente clara entre creación de asociaciones y movilización de fondos, los límites quedaban difusos, lo que repercutía negativamente en los resultados de ambas actividades.

Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países confirmaron la sólida capacidad del PMA en materia de logística y ejecución, especialmente en lo que respecta a las operaciones de socorro de emergencia en gran escala. En las evaluaciones se observó que, con el tiempo, se habían ido adoptando criterios más amplios y estratégicos respecto de las asociaciones procurando coordinar en mayor medida la orientación de la ayuda y hacer mayor uso de los datos procedentes del análisis y cartografía de la vulnerabilidad, así como de la labor de seguimiento y evaluación, para fundamentar la planificación y las operaciones.

Entre los factores que limitaron la eficacia se mencionó la manera de abordar las limitaciones, que, en lugar de anticiparse a los acontecimientos, a veces consistía en reaccionar ante ellos, con una visión y estrategia a medio plazo poco clara; el insuficiente análisis de las causas últimas de la inseguridad alimentaria, y una tendencia a no apartarse de los modelos tradicionales de prestación de servicios. La insuficiencia de la coordinación operacional y la poca atención prestada a la sostenibilidad, el desarrollo de capacidades y el sentido de apropiación hicieron que se desaprovecharan oportunidades de alcanzar los posibles beneficios de un enfoque más integrado.

La necesidad de contar con unas asociaciones más sólidas quedó claramente evidenciada en la serie de evaluaciones conjuntas del impacto de la asistencia alimentaria en situaciones de refugiados que se arrastran desde hace mucho tiempo, en las cuales se comprobó que el planteamiento aplicado actualmente no resultaba apropiado para su finalidad, por lo que se instaba a que se estableciera una nueva asociación estratégica entre los organismos y la comunidad internacional.

Entre las constataciones de todas las evaluaciones realizadas en 2012 cabe señalar los siguientes mensajes generales relativos a la colaboración en el marco de asociaciones:

- El PMA debería mejorar la articulación y gestión de funciones y responsabilidades entre las oficinas en los planos mundial, regional y nacional.
- En las asociaciones del PMA debería prestarse mayor atención a la igualdad, el beneficio mutuo, la complementariedad, las ventajas comparativas y la mutua rendición de cuentas a fin de aumentar al máximo sus beneficios potenciales y comunes.
- La labor que realiza el PMA con los asociados exige más transparencia, a partir de datos sobre los costos y beneficios que se controlen y comuniquen de forma sistemática.
- La selección de las asociaciones y las correspondientes estrategias exige un mayor análisis y más coherencia, especialmente en lo que respecta a las asociaciones establecidas con interlocutores gubernamentales.

Tomando como base determinadas evaluaciones y síntesis se formulan las cuatro recomendaciones generales siguientes:

- i) Incorporar la comprensión y aplicación de principios adecuados de asociación basados en un enfoque inclusivo y estratégico en relación con las asociaciones de todo tipo.
- ii) Reafirmar la importancia de las estrategias en los países y aclarar su función en el régimen de gobierno, las asociaciones y los marcos estratégicos y operacionales del PMA.
- iii) Dar cumplimiento a los compromisos a fin de fortalecer los sistemas de supervisión y presentación de informes, lo que permitirá al PMA difundir información sobre planificación, costos y beneficios, resultados y efectos, y presentar los correspondientes informes de manera sistemática.
- iv) Garantizar una aplicación más sólida y coherente de las herramientas analíticas con miras a sustentar la eficacia de los programas del PMA, incluido el análisis de los conflictos, los asuntos de política, los medios de subsistencia, las cuestiones de género y la capacidad de los asociados.

## La evaluación en el PMA

La Oficina de Evaluación cumplió con el 100% de su plan de trabajo para 2012; en cuatro casos, las evaluaciones previstas se realizaron de forma conjunta. La Oficina siguió promoviendo el aprendizaje y el uso de las evaluaciones mediante su contribución al proceso de adopción de decisiones estratégicas y los productos de difusión de las evaluaciones. Varias evaluaciones suscitaron gran interés, tanto a nivel interno como internacional. Las orientaciones aplicables a las evaluaciones se actualizaron con miras a lograr mayor coherencia por lo que se refiere a la transparencia analítica, la comunicación y las recomendaciones, en particular; las orientaciones para las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países incorporaron principios internacionales en materia de asociaciones y evaluación de la gestión de riesgos. En 2012 comenzó la labor encaminada a mejorar la cobertura de las evaluaciones en relación con el género y la eficiencia. El personal siguió teniendo en cuenta en su labor el sistema de evaluación internacional, fundamentalmente en lo que respecta a las evaluaciones en tiempo real, la evaluación de las cuestiones de género y el mecanismo de examen por homólogos de la función de evaluación.

En el examen por homólogos de 2013 de la función de evaluación en el PMA que realizarán el Comité de Asistencia para el Desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas se tendrán en cuenta los progresos realizados desde el último examen por homólogos, en 2007, y se hará un balance de las recientes iniciativas adoptadas por el Programa a fin de reforzar la cultura institucional, la idoneidad del entorno y la capacidad de evaluación. Se espera contar con las recomendaciones de este examen en 2014; estas contribuirán a configurar las estrategias de evaluación que se adoptarán en el futuro en el marco de la Oficina de Evaluación y a nivel de todo el PMA.

# Introducción

Después de esta introducción, en la Sección 2 se presenta una síntesis de las constataciones de las evaluaciones realizadas en 2012, y se enumeran las recomendaciones para el PMA. En la Sección 3 se informa sobre las actividades de la Oficina de Evaluación (OEV), entre ellas las relacionadas con la participación en el sistema de evaluación internacional, la promoción del aprendizaje y el uso de las evaluaciones, y la mejora de la calidad de las evaluaciones. Como conclusión se hace una breve reseña de las perspectivas futuras.

Para llevar a cabo el plan de trabajo de evaluación de 2012 se aplicó la estrategia de evaluación recién

formulada, a saber, centrarse en evaluaciones complejas estratégicas y del impacto de múltiples operaciones con el fin de contribuir tanto a la rendición de cuentas como al aprendizaje. A fin de mejorar la sinergia, el aprendizaje y la utilidad se añadieron síntesis de evaluación a la estrategia. En el Cuadro 1 figura una lista de los 10 informes de evaluación realizados: dos evaluaciones globales, tres evaluaciones de carteras de proyectos en los países (CPP), tres evaluaciones del impacto y dos síntesis. En la Figura 1 se ilustra su cobertura geográfica. En la Sección 3 se proporciona más información acerca de la cobertura de las evaluaciones.

**Cuadro 1: Informes de evaluación en 2012**

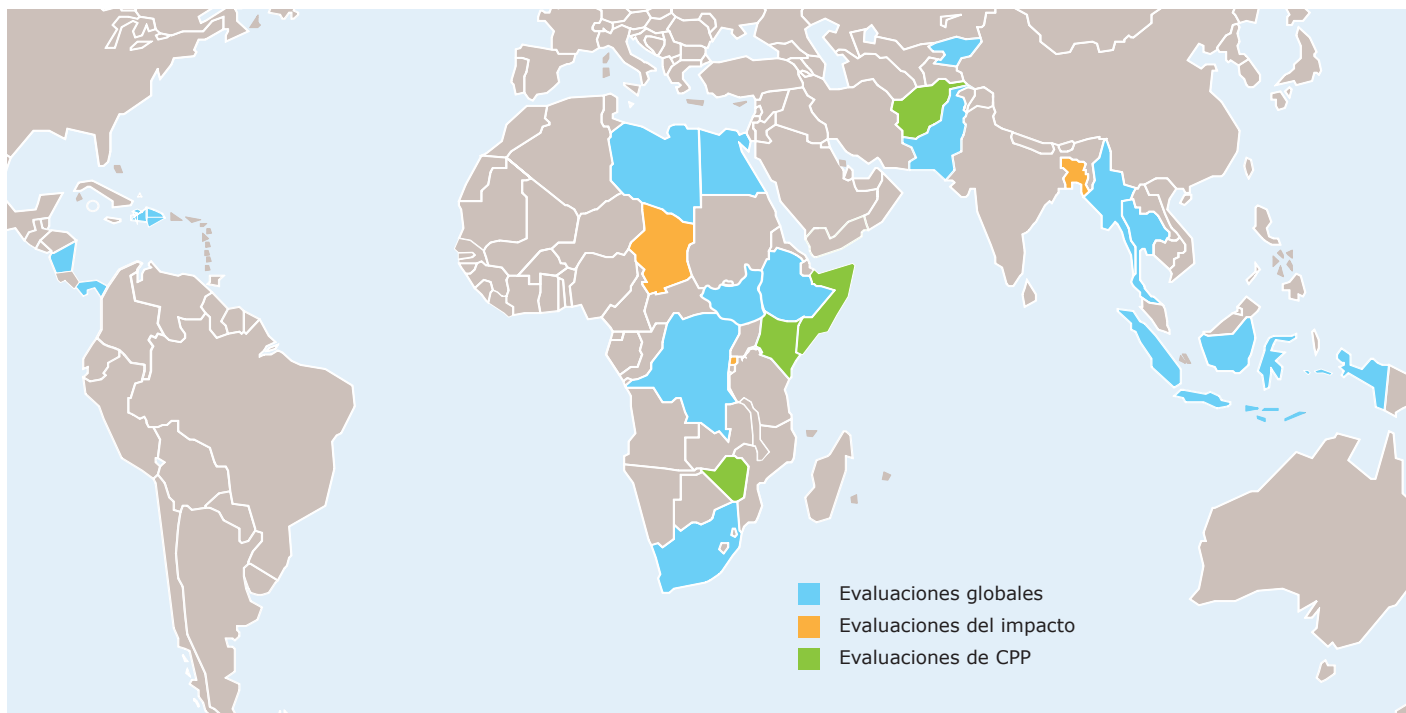
Tipo	Tema
Global	<ul style="list-style-type: none"><li>• Módulo mundial de acción agrupada de logística</li><li>• Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado</li></ul>
Cartera de proyectos en los países	Posicionamiento estratégico, realizaciones y resultados del PMA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Afganistán</li><li>• Somalia</li><li>• Zimbabwe</li></ul>
Impacto	Asistencia alimentaria en situaciones de refugiados que se arrastran desde hace mucho tiempo <ul style="list-style-type: none"><li>• Rwanda</li><li>• Chad</li><li>• Bangladesh</li></ul>
Síntesis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria</li><li>• Asistencia alimentaria en situaciones de refugiados que se arrastran desde hace mucho tiempo</li></ul>

Fuente: OEV

Si bien las constataciones no pueden considerarse representativas de todas las operaciones del PMA, en las evaluaciones realizadas en 2012 se examinaron actividades muy diversas realizadas por el PMA en contextos frágiles y afectados por conflictos, de interés particular para los Objetivos Estratégicos 1, 3 y 4<sup>1</sup>. Además, la evaluación de la estrategia del PMA en

materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado se centró en este rasgo cada vez más importante de la labor del PMA en situaciones de emergencia y desarrollo, que resulta fundamental para la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria.

**Figura 1: Evaluaciones realizadas en 2012, por tipo de evaluación**



Las asociaciones fueron un tema común de todas las evaluaciones, lo que quedó de manifiesto en el informe de síntesis de 2012 de cuatro evaluaciones estratégicas sobre la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, realizadas en 2011. Las evaluaciones del módulo de acción integrada de logística y la labor conjunta con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en situaciones de refugiados que se arrastran desde hace mucho tiempo se centraron en las asociaciones del PMA en el marco del sistema de ayuda humanitaria. Las tres evaluaciones de las CPP dan una idea del posicionamiento del PMA, en particular en cuanto a la prioridad cada vez mayor que se concede a los principios internacionales en materia de asociaciones de ayuda humanitaria y a las prácticas adoptadas en contextos frágiles y de conflicto, como se hace en el Foro de Alto Nivel de Busan sobre la Eficacia de la Ayuda y en el Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos.

Los mensajes formulados en las evaluaciones globales se basaron en los Principios de asociación establecidos por la Plataforma Humanitaria Mundial en 2007<sup>2</sup>. Los Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) se aplicaron en las evaluaciones de las carteras de proyectos en el Afganistán y en Somalia. Ambas series de principios se resumen en el Recuadro 1. Las principales constataciones, enseñanzas y recomendaciones relativas a las asociaciones se recogen en los mensajes generales del presente informe.

El principio de asociación también se aplicó al proceso de evaluación, ya que cuatro de las evaluaciones de 2012 se realizaron de forma conjunta, un número sin precedentes para la OEV. El mayor tiempo y complejidad se justifican por la mejor difusión, rendición de cuentas, aprendizaje conjunto y utilización potencial a medida que las organizaciones interesadas hacen el seguimiento de las evaluaciones.

<sup>1</sup> Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias; 3: Reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia después de un conflicto o una catástrofe o en situaciones de transición, y 4: Reducir el hambre crónica y la desnutrición.

<sup>2</sup> Plataforma Humanitaria Mundial y Pacto Mundial de las Naciones Unidas. 2007. *Principles of Partnership*.



## Recuadro 1: Principios aplicables a las asociaciones de ayuda humanitaria

### Principios de asociación de la Plataforma Humanitaria Mundial

#### *Igualdad*

La igualdad exige el respeto mutuo entre los miembros de la asociación, independientemente de su tamaño y poder.

#### *Transparencia*

La transparencia se logra a través del diálogo — en pie de igualdad— haciendo hincapié en la celebración de consultas y el intercambio de información en fecha temprana.

#### *Enfoque orientado a los resultados*

Una acción humanitaria eficaz debe basarse en la realidad y orientarse a la acción, y la coordinación de las capacidades operacionales debe estar orientada a los resultados.

#### *Responsabilidad*

Las organizaciones de ayuda humanitaria tienen una mutua obligación ética de llevar a cabo sus tareas con integridad y de manera responsable, pertinente y adecuada.

#### *Complementariedad*

La diversidad de la comunidad de ayuda humanitaria constituye un activo si los organismos se basan en sus respectivas ventajas comparativas y complementan las contribuciones de cada uno. La capacidad local es uno de los principales activos que deben mejorarse y consolidarse.

*Fuente:* [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org)

### Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad del CAD de la OCDE

1. Parten del contexto.
2. No perjudican.
3. Tienen como objetivo central la construcción del Estado.
4. Dan prioridad a la prevención.
5. Reconocen los nexos entre la seguridad política y los objetivos de desarrollo.
6. Promueven la no discriminación como base de sociedades inclusivas y estables.
7. Se armonizan con las prioridades locales en diferentes formas, según el tipo de contexto.
8. Convienen mecanismos de coordinación prácticos entre los actores internacionales.
9. Promueven la adopción rápida de medidas, pero se mantienen el tiempo suficiente para tener posibilidades de éxito.
10. Evitan las bolsas de exclusión.

*Fuente:* OECD. [www.oecd.org/dac/incaf/38368714.pdf](http://www.oecd.org/dac/incaf/38368714.pdf) 2007

# Constataciones de las evaluaciones

En esta sección se hace una síntesis de las principales constataciones y mensajes de cada tipo de evaluación, y se exponen conclusiones y recomendaciones generales derivadas de las evaluaciones realizadas por la OEV en 2012.

## Evaluaciones globales estratégicas y de políticas

La evaluación conjunta del módulo mundial de acción agrupada de logística, que se basó en la evaluación de todo el sistema de módulos de acción agrupada realizada en 2010 por el Comité Permanente entre Organismos, fue la primera evaluación de un solo módulo de acción agrupada. Se centró en la contribución del PMA al sistema internacional de módulos de acción agrupada de ayuda humanitaria a través del establecimiento de una dependencia y unos sistemas de apoyo a la logística mundial; la coordinación de las asociaciones a nivel mundial y nacional, y la prestación de servicios de logística en situaciones de emergencia. La gestión de la evaluación estuvo a cargo de las oficinas de evaluación del PMA, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, en forma conjunta. La evaluación de la Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado se centró en el empeño del PMA por movilizar apoyo financiero y de otra índole de asociados del sector privado, como empresas, entidades sin fines de lucro y particulares, para alcanzar objetivos comunes.

Ambas evaluaciones tuvieron un alcance mundial. Además de realizar un análisis de datos secundarios, un examen documental, encuestas y más de 440 entrevistas, los

equipos de evaluación visitaron ocho países<sup>3</sup> y analizaron otros siete más a través de estudios teóricos<sup>4</sup>. En vista del gran alcance de los dos temas de evaluación, para validar las constataciones y formular las recomendaciones las evaluaciones celebraron talleres participativos.

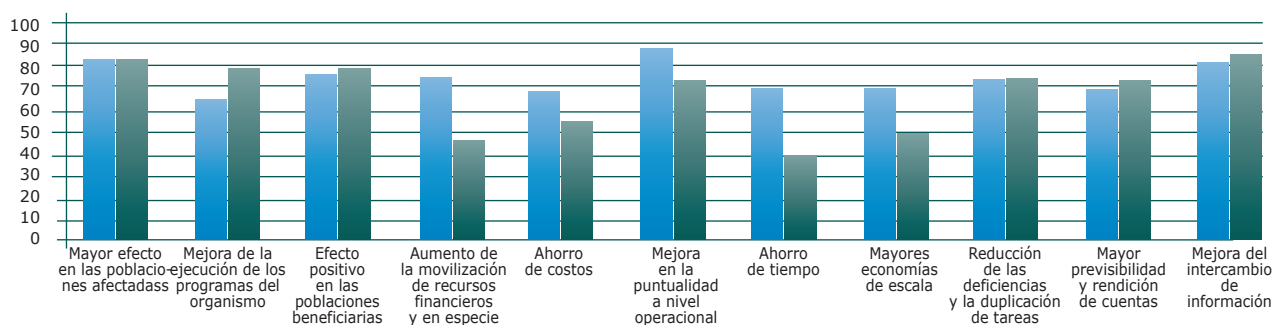
## Evaluación conjunta del módulo mundial de acción agrupada de logística

En el marco de esta evaluación se hizo una valoración de la satisfacción general con los productos, servicios y actividades del módulo de acción agrupada en los planos mundial y nacional, así como de su eficacia, eficiencia, utilización y resultados.

Entre 2005 y 2011, el módulo se puso en marcha en 42 intervenciones de ayuda humanitaria en 29 países. El proceso de puesta en marcha, previsto para paliar las deficiencias logísticas que planteaba la ayuda humanitaria, contó con una aceptación general. Según los resultados de la evaluación, los módulos de acción agrupada permitieron mejorar los métodos de logística, ya que la mayor coordinación mejora la ejecución de los programas y, de este modo, el efecto de las operaciones humanitarias en las poblaciones afectadas.

Se comprobó que la utilización de módulos de acción agrupada resultaba pertinente y eficaz, y que estos módulos agregaban valor a las organizaciones participantes. La cuenta especial del PMA para el módulo mundial de acción agrupada de logística y los mecanismos de prefinanciación aumentaron significativamente la probabilidad de lograr efectos en los plazos pertinentes. En la Figura 2 se resumen las percepciones de los interesados en cuanto a los resultados de la colaboración con el módulo de acción agrupada.

**Figura 2: Percepciones de los encuestados sobre los resultados de la colaboración con el módulo de acción agrupada de logística (porcentaje de respuestas positivas)**



Fuente: Evaluación conjunta del módulo mundial de acción agrupada de logística.

■ PMA ■ Asociados

<sup>3</sup> Egipto, Etiopía, Kenya y Sudán del Sur en África; Indonesia y el Pakistán en Asia, y Haití y Nicaragua en América Latina y el Caribe.

<sup>4</sup> La República Democrática del Congo, el Senegal y el Sudán en África; Libia en África del Norte, y Bangladesh, la India y la República de Kirguistán en Asia.

Con los servicios prestados por el módulo se atendieron las necesidades de los asociados en materia de transporte y almacenamiento de forma adecuada; la evaluación refutó las insinuaciones de que el PMA se había beneficiado más que otros organismos de los servicios del módulo. En el momento en que se realizó la evaluación no existía un catálogo de servicios comunes, y las principales deficiencias señaladas se referían a la capacidad del módulo de facilitar el despacho de aduanas y los servicios de adquisiciones. Sin embargo, las dificultades que plantearon el mandato, la condición jurídica y la gestión del riesgo limitaron la capacidad del módulo de superar estas deficiencias.

La dirección y el personal de la dependencia de apoyo se centraron fundamentalmente en el terreno, de conformidad con los objetivos del sistema de módulos de acción agrupada; sin embargo, según las constataciones de la evaluación, habrían podido invertir en mayor medida en la gestión, el seguimiento de las realizaciones, las asociaciones y el desarrollo de instrumentos, directrices y sistemas a escala mundial.

La labor del módulo mundial de acción agrupada de logística fue posible gracias al considerable apoyo prestado por los donantes; por otra parte, el hecho de que el PMA financiara 9,5 puestos de personal con cargo a su presupuesto básico contribuyó a mantener su función, aunque no se logró atender algunas necesidades de fondos a nivel mundial.

La función directiva del PMA contó con gran apoyo, si bien disminuyeron con el tiempo la participación en el diálogo sobre políticas a escala mundial y la labor de sensibilización, y los sistemas financieros y de presentación de informes del Programa no ofrecieron la transparencia necesaria para generar confianza en los asociados. Este factor limitó la rendición de cuentas, el establecimiento de pautas de referencia y la evaluación cuantitativa de los costos y beneficios de los servicios comunes.

Aunque la capacidad del módulo de extraer enseñanzas (especialmente de las operaciones en los países) y de aplicarlas, se vio obstaculizada por la falta de métodos sistemáticos, el módulo mejoró con el tiempo, en gran parte gracias al nivel de calificación de su personal básico.

En la evaluación se formularon recomendaciones dirigidas a mejorar la labor general del módulo mundial de acción agrupada de logística mediante la elaboración de un plan estratégico que permitiera mejorar la estructura orgánica y el proceso de adopción de decisiones; fortalecer la gestión de los recursos humanos y los sistemas financieros y de presentación de informes del módulo; reforzar la difusión de las asociaciones, y tener mayor interacción en las políticas mundiales y entre los distintos módulos.

### ***Evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado***

En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999 se establece el marco por el que se rige la cooperación de las Naciones Unidas con el sector empresarial. En el año 2009, el Secretario General publicó otras directrices<sup>5</sup> en las que se establecían principios relativos a acuerdos de cooperación con el sector empresarial. Estos principios incluyen promover los

objetivos, valores comunes y principios de las Naciones Unidas; delinear claramente las responsabilidades y funciones; mantener la integridad e independencia; evitar toda ventaja desleal, y garantizar la transparencia.

Los objetivos de la estrategia de 2008 fueron ampliar las asociaciones y la movilización de fondos en el marco del sector privado y establecer un modelo de autofinanciación. La evaluación, encargada en un momento de grandes dificultades financieras —especialmente con respecto a la financiación previsible y flexible, cada vez más necesaria para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico—, se centró en la calidad y los resultados de la estrategia, la forma en que estos se habían logrado y la manera de mejorar el enfoque adoptado por el PMA.

La evaluación encomió la estrategia aprobada por la Junta en cuanto herramienta adicional en pro de la gobernanza y la rendición de cuentas del PMA en un ámbito que cobraba cada vez mayor importancia, y señaló que la mayoría de los organismos utilizados a título comparativo no contaban con una estrategia equivalente. Sin embargo, se comprobó que, al no hacer la estrategia suficiente distinción entre el establecimiento de asociaciones y la movilización de fondos, los límites conceptuales y estratégicos quedaban difusos, lo que repercutía negativamente en los resultados de ambas actividades. Si bien existía considerable motivación para movilizar fondos y establecer asociaciones, se reveló necesario facilitar más recursos y orientaciones. Además, el modelo de autofinanciación y tasa de gestión fomenta la asignación de mayor prioridad a la movilización de fondos de empresas que al establecimiento de asociaciones a largo plazo para lograr objetivos comunes.

El apoyo del sector privado ha ayudado a cubrir importantes déficits de financiación, especialmente en los nuevos enfoques del PMA: el 35% de los fondos del sector privado se destinan a apoyar estos enfoques, porcentaje que se compara con el 10% de los fondos totales del PMA. Hubo, según la evaluación, numerosas contribuciones positivas al logro de los objetivos del PMA, especialmente por parte de las asociaciones a largo plazo con empresas, que ofrecían ventajas comparativas en algunas esferas técnicas, como la nutrición, y en los casos en que las empresas disponían de instalaciones y acceso de los que el PMA carecía, en particular en situaciones repentinas de emergencia.

No obstante, la tasa de gestión que el PMA imponía a los recursos del sector privado no se había aplicado de forma coherente y había causado confusión tanto entre los asociados como dentro del Programa. La ejecución de la estrategia no estaba suficientemente coordinada, y las funciones y relaciones entre las dependencias especializadas, las oficinas en los países y despachos regionales y otras partes interesadas eran poco claras. Los objetivos, el alcance y los límites de las asociaciones empresariales no siempre se definieron con claridad, y los acuerdos de gestión no siempre proporcionaron garantía suficiente contra posibles conflictos de interés.

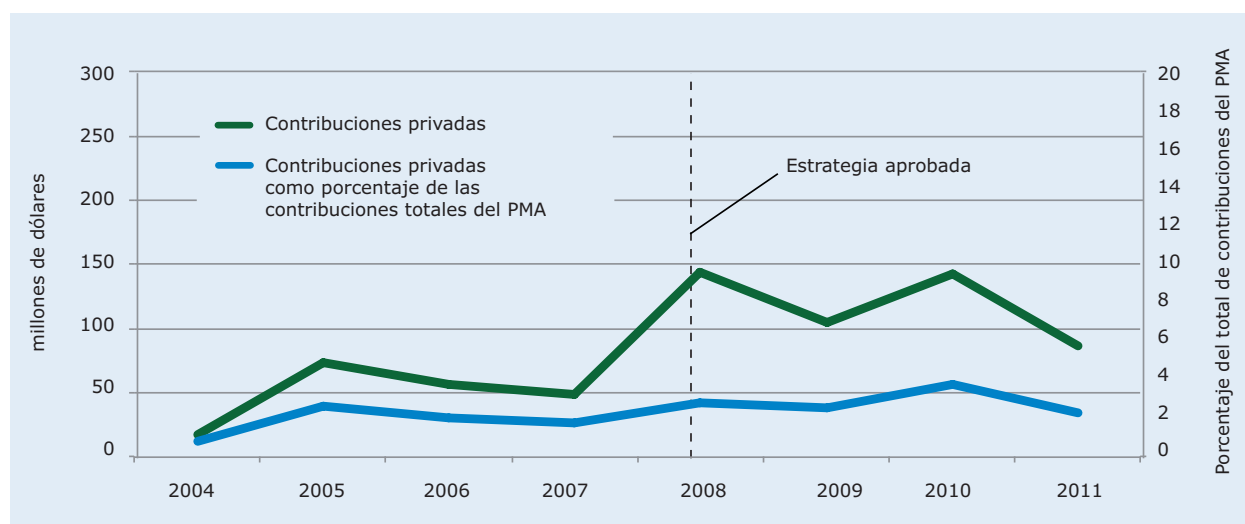
Si bien hubo grandes avances en la consecución de las metas establecidas por lo que respecta a los ingresos anuales y las contribuciones en especie, los resultados

<sup>5</sup> Secretario General de las Naciones Unidas. 2009. *Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial*. Nueva York.

generales fueron dispares, produciéndose una diferencia significativa entre los resultados y las metas para 2017. Los resultados no resultaron favorables en comparación con los de los otros organismos considerados a estos efectos<sup>6</sup>, todos los cuales registraron incrementos en las contribuciones de fuentes privadas entre 2009 y 2011. En la Figura 3 se muestra la tendencia muy variable que experimentaron

los recursos generales movilizados, a saber, caídas en los últimos años y una brecha persistente entre la meta del 10% y las contribuciones efectivas del sector privado a los recursos totales del PMA. En la evaluación se llegó a la conclusión de que resultaba poco probable que se alcanzasen seis de las nueve metas fijadas para 2017 si no se efectuaban cambios en la política y la estrategia del PMA.

**Figura 3: Tendencias de la financiación privada del PMA, 2004-2011**



Fuente: Informes anuales de las realizaciones del PMA, sin incluir las donaciones extraordinarias en especie.

El importante monto de recursos necesario para crear y mantener asociaciones con empresas no siempre se calculó o tuvo en cuenta en la toma de decisiones. A pesar de que pueden generar un monto significativo de contribuciones en especie, las asociaciones empresariales no suelen generar fondos flexibles, cada vez más necesarios para el PMA en cuanto organismo de asistencia alimentaria. La financiación procedente de fundaciones se exploró demasiado poco, al igual que la movilización de fondos del público en general, en comparación con lo que sucede en los otros organismos examinados a estos efectos.

Los costos que supuso la labor de movilización de fondos, es decir, el 6% del monto movilizado, fueron considerablemente inferiores al 25% previsto en la estrategia. El PMA no aplicó la tasa de gestión sistemáticamente ni hasta el nivel permitido del 13%, y se utilizó menos de la mitad del préstamo puesto a disposición para ello. Estos factores limitaron el potencial de inversión y restringieron los resultados. En todos los organismos utilizados a efectos de comparación se gasta proporcionalmente más en la recaudación de fondos del sector privado que en el PMA.

En la evaluación se recomendó elaborar estrategias diferentes y amplias para la movilización de fondos y la creación de asociaciones; procurar en mayor medida crear asociaciones y movilizar fondos con el público en general y fundaciones independientes; integrar los

costos de la movilización de recursos privados en el presupuesto general del PMA, en lugar de aplicar una tasa de gestión particular; poner en práctica un plan provisto de prioridades para la creación de asociaciones y la movilización de fondos; modificar los canales de rendición de cuentas con el objeto de aumentar la coordinación interna, y revisar el proceso de debida diligencia del PMA a fin de paliar los conflictos de intereses y facilitar el proceso de autorización a nivel de cada proyecto y no a nivel institucional.

### Mensajes en relación con las asociaciones

Los siguientes mensajes derivados de las evaluaciones globales se refieren a los principios internacionales de las asociaciones de ayuda humanitaria y se basan en los principios de la Plataforma Humanitaria Mundial y el Pacto Mundial.

#### • Coordinación interna

**Mensaje 1: El PMA debería mejorar la articulación y gestión de funciones y responsabilidades entre las oficinas en los planos mundial, regional y nacional.** En la evaluación de la estrategia relativa al sector privado se hizo referencia a la falta de claridad en materia de prioridades, funciones y responsabilidades, y a la falta de coordinación entre los países y la Sede. En la evaluación del módulo mundial de acción agrupada de logística se

<sup>6</sup> El ACNUR, el UNICEF, las principales organizaciones no gubernamentales (ONG) de carácter humanitario y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

mencionaban ambigüedades e incoherencias en los canales de rendición de cuentas, la selección de personal y la representación en los equipos y coordinadores de la ayuda humanitaria en los países.

***Mensaje 2: Las realizaciones del PMA fueron posibles gracias a las sinergias y los sistemas internos, pero la coordinación podría mejorar.***

Se estimó que la ubicación de la dependencia de apoyo al módulo mundial de acción agrupada de logística en el marco de la Dirección de Logística permitió utilizar la infraestructura logística, las aptitudes, la capacitación y las herramientas del PMA, así como el correspondiente acceso. La cuenta especial del módulo mundial de acción agrupada de logística y los mecanismos de prefinanciación aumentaron de forma significativa el cumplimiento de los plazos en los casos en que otros interesados necesitaron información y apoyo previsible. Sin embargo, se mencionó que la alineación de las oficinas en los países, su comprensión y su apoyo planteaban dificultades particulares. Con el paso del tiempo, las oficinas en los países mejoraron su comprensión del módulo mundial de acción agrupada de logística y de las responsabilidades del PMA, pero no de forma sistemática. Se consideró que la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado carecía de los recursos necesarios para interactuar con las oficinas en los países en lo que respecta a la movilización de fondos, y para apoyarlas en esa labor.

**• Complementariedad**

En ambas evaluaciones se encontraron ejemplos de asociaciones basadas en las ventajas comparativas de los asociados. Los resultados más significativos fueron los de las asociaciones a largo plazo que atienden a cuestiones relacionadas con la nutrición y las intervenciones de emergencias, donde las empresas compartían objetivos comunes con el PMA, más allá de sus relaciones de financiación.

***Mensaje 3: Las ventajas comparativas del PMA convierten con frecuencia al Programa en un asociado natural; para aumentar al máximo el impacto, estas deben incrementarse haciendo hincapié en la complementariedad en la consecución de metas comunes.*** Las ventajas comparativas del PMA se refirieron a la capacidad logística, la presencia en los países, la infraestructura, la escala, las habilidades del personal y una cultura orientada a los resultados. Las empresas asociadas admitieron que las ventajas comparativas del PMA ayudaron a beneficiar en mayor medida a la población pobre y malnutrida de lo que habían logrado sus otras asociaciones. Sin embargo, el sector privado cada vez procura más establecer asociaciones que vayan más allá de la provisión de fondos y hagan hincapié en la complementariedad entre los objetivos de responsabilidad social institucional y los objetivos empresariales más amplios.

***Mensaje 4: El PMA debe exponer claramente su estrategia de asociación con los gobiernos nacionales.*** Fueron variados los resultados de ambas evaluaciones en cuanto a determinar si el PMA estaba consiguiendo mejorar la capacidad y los sistemas de los gobiernos nacionales, así como el sentido de apropiación nacional, de conformidad con los

principios de eficacia de la ayuda y los principios internacionales de actuación humanitaria. Si bien se encontraron ejemplos positivos, ambas evaluaciones señalaron deficiencias estratégicas para determinar cómo había contribuido la labor del PMA a la capacidad nacional, en caso de haberlo hecho<sup>7</sup>. En la evaluación estratégica de las asociaciones<sup>8</sup> realizada en 2011 se observó que la capacidad del PMA para atender las solicitudes de desarrollo de las capacidades era limitada, y que era difícil atenderlas en el marco de modelos a corto plazo derivados de proyectos. En la serie de evaluaciones de la prestación de asistencia alimentaria a las poblaciones de refugiados realizada en 2012<sup>9</sup> se observó que las modalidades de proyectos a corto plazo también limitaban la capacidad de asociaciones eficaces de promover la autosuficiencia.

El grado de conexión con los gobiernos nacionales dependió en gran medida de la capacidad y posibilidad de participación de los gobiernos en cuestión. Fue más frecuente que las asociaciones y el traspaso de responsabilidades a los gobiernos nacionales resultaran eficaces en situaciones de desarrollo y de desastres naturales que en situaciones de emergencia complejas, donde las dificultades planteadas por la capacidad y la neutralidad limitaban el alcance.

**• Igualdad**

***Mensaje 5: En las asociaciones del PMA debería prestarse mayor atención a la igualdad, el beneficio mutuo y la rendición de cuentas a fin de aumentar al máximo sus posibles beneficios comunes.*** Si bien el propio alcance y escala de las capacidades del PMA lo convierten en un asociado atractivo, ello también puede crear desequilibrios que deben manejarse cuidadosamente. La igualdad fue evidente en la coordinación del trabajo del módulo mundial de acción agrupada de logística, lo que refleja la inversión realizada por el PMA en el desarrollo de habilidades orientadas a la prestación de servicios y prácticas entre el personal de logística, particularmente por lo que respecta a la facilitación, la coordinación y la gestión de las relaciones. Sin embargo, la prestación de servicios en el marco del módulo mundial de acción agrupada de logística se asemejó más a una relación proveedor-cliente que a una asociación.

Según la evaluación de la estrategia relativa al sector privado, los conceptos de igualdad y beneficio mutuo no se incorporaron debidamente en el PMA. En la labor del PMA con respecto al sector privado se recalcaron las contribuciones financieras y no el establecimiento de asociaciones completas. Si bien este tipo de relaciones tienen elementos de mutuo beneficio y rendición de cuentas, son inherentemente menos iguales. Los casos en que las asociaciones se enfrentaron a menos dificultades fueron aquellos en que todos los asociados consideraban que la relación aportaba ventajas claras, y estaban de acuerdo en los objetivos y modalidades. En ambas evaluaciones se mencionó la asociación para la intervención de emergencia a largo plazo en materia de logística con United Parcel Service, TNT, Agility y Maersk como ejemplo que demuestra que la fortaleza de la asociación se basa en la existencia de funciones, responsabilidades y protocolos claramente definidos, y en las fortalezas de cada empresa participante.

<sup>7</sup> La falta de una estrategia o acuerdo claros entre los miembros del módulo mundial de acción agrupada de logística sobre su función en el fortalecimiento de la capacidad nacional se debe en parte a la ambigüedad de las orientaciones del Comité Permanente entre Organismos en esta esfera.

<sup>8</sup> "Informe resumido de la evaluación estratégica de las asociaciones en el marco de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria" (WFP/EB.1/2012/6-A).

<sup>9</sup> "Informe de síntesis de las evaluaciones realizadas conjuntamente por el ACNUR y el PMA del impacto de la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data" (WFP/EB.1/2013/6-C).

## • Transparencia

**Mensaje 6: La labor que realiza el PMA con los asociados requiere más transparencia a partir de datos sobre los costos y beneficios que se controlen y comuniquen de forma sistemática.**

Los asociados se refirieron constantemente a la necesidad de que el PMA aumentara la transparencia, haciéndose eco de la evaluación estratégica de las asociaciones del PMA realizada en 2018. Al parecer, la falta de transparencia percibida surgía de las limitaciones de los sistemas de seguimiento y presentación de informes del PMA, así como de su comunicación de datos sobre costos y beneficios a los asociados. Cabe prever que surjan otros requisitos en virtud de la reciente incorporación del PMA en la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

## • Valores y principios comunes/mantenimiento de la integridad y la independencia

**Mensaje 7: La selección de asociados plantea desafíos al PMA y requiere un mayor análisis y más coherencia.**

La naturaleza y la gestión de las asociaciones varían considerablemente en las diferentes actividades del PMA, y en todas las evaluaciones se recomendaron cambios en la práctica adoptada por el PMA. Esto se suma a las constataciones de anteriores evaluaciones<sup>8</sup>, según las cuales la limitación de los criterios de selección del PMA para establecer asociaciones impedía adoptar un enfoque más estratégico respecto de la selección de los asociados.

Los criterios de debida diligencia se aplicaron de forma poco sistemática en el proceso de selección de asociados del sector privado. Los procesos de debida diligencia relativos a las asociaciones empresariales se aplicaron, por lo general, al llegar al nivel macro. Se detectó un conflicto de intereses en la medida en que la evaluación de la debida diligencia la realizaba el departamento que dependía de la generación de fondos en el marco del modelo de autofinanciación. En la evaluación se recomendó transferir la responsabilidad de los exámenes de la debida diligencia, y evaluarla a nivel de los proyectos, en lugar de conceder autorizaciones generales a las empresas, a fin de garantizar que se tuvieran en cuenta las cuestiones éticas en el marco de los proyectos o en los países.

El módulo mundial de acción agrupada de logística funciona como una asociación abierta en la que no se investiga a los actores, quienes pueden decidir participar o dejar de participar en cualquier momento. Esto plantea dificultades cuando los actores adoptan principios diferentes o bien cuando tienen una capacidad limitada para prestar servicios. El establecimiento de unos principios éticos comunes aplicables a la coordinación o colaboración con los agentes empresariales y militares es particularmente difícil, dada la multiplicidad de políticas y principios. En la evaluación se propuso crear un grupo de asesoramiento estratégico y grupos de asociados con ideas semejantes, determinadas en función de un estudio de las características de los interesados, y enunciar con claridad las responsabilidades de cada asociado.

## Evaluaciones del impacto

La serie de evaluaciones del impacto referentes a la contribución de la asistencia alimentaria a lograr soluciones duraderas para la situación de los refugiados de larga data se completó en 2012. Estas evaluaciones se llevaron a cabo conjuntamente con el ACNUR utilizando un marco común de evaluación para facilitar la síntesis de las constataciones. Se trataba de las primeras evaluaciones conjuntas del impacto realizadas por la OEV, y el informe de síntesis de las evaluaciones fue el primero presentado a la Junta Ejecutiva del PMA.

Hace mucho tiempo que la comunidad internacional procura ayudar a los refugiados a llevar una vida independiente y autosuficiente. Después de una larga colaboración en la prestación de asistencia a los refugiados, en 2002 el PMA y el ACNUR adoptaron un nuevo Memorando de Entendimiento —actualizado en 2011— en el que renovaban su compromiso de dejar de aplicar un enfoque de atención y mantenimiento de los refugiados para apoyar su autosuficiencia y la búsqueda de soluciones duraderas. Para el PMA esto significó no limitarse a la distribución de alimentos en especie e incluir actividades de alimentos por trabajo (APT), mejorar las intervenciones sobre nutrición, innovar en materia de adquisiciones de alimentos, aplicar nuevas modalidades de prestación de servicios, desarrollar las capacidades y apoyar los medios de subsistencia en espera de lograr soluciones duraderas basadas en la integración en la comunidad de acogida, el reasentamiento o la repatriación de los refugiados.

La serie comprendió la evaluación de cuatro situaciones de colaboración a largo plazo entre el ACNUR y el PMA, y analizó los efectos y la contribución de la asistencia alimentaria respecto de los refugiados que permanecen en campamentos durante períodos prolongados —por lo general, más de 20 años— en Bangladesh, el Chad, Etiopía y Rwanda.

En cada evaluación se recogieron datos primarios y se analizaron las tendencias de los indicadores de nutrición, como las tasas de malnutrición aguda global, malnutrición aguda grave y malnutrición crónica/retrasos del crecimiento, cuando estos datos estaban disponibles. La seguridad alimentaria de los hogares se midió mediante la puntuación relativa al consumo de alimentos, la puntuación relativa a la diversidad de la dieta de los hogares y el índice relativo a las estrategias de supervivencia.

En las evaluaciones se valoraron los efectos en función de los resultados previstos de un modelo lógico derivado de la documentación del ACNUR y el PMA. Como se resume en el Cuadro 2, este modelo plantea que la labor conjunta de los dos organismos podría contribuir a aumentar la autosuficiencia en tres etapas después de la llegada de refugiados: a *corto plazo*, mediante el alivio del hambre, el aumento del consumo de alimentos y medidas básicas de seguridad y protección; a *mediano plazo*, mediante la mejora del estado nutricional y la capacidad de promover los medios de subsistencia, y a *largo plazo*, mediante la autosuficiencia en espera de encontrar soluciones duraderas de integración local, reasentamiento o repatriación. En su conjunto, esta serie de evaluaciones puso a prueba la validez del modelo lógico y el enfoque general, así como la medida en que las estrategias habían sido efectivas, realistas y creíbles, especialmente desde la perspectiva de los beneficiarios.

**Cuadro 2: Modelo lógico resumido de la contribución de la asistencia alimentaria al problema de los refugiados de larga data**

Plazo	Asistencia	Resultados previstos
Corto plazo	Asistencia de emergencia.	Se salvan vidas; mejora el consumo de alimentos; se brinda seguridad y protección; se logra un nivel mínimo de autosuficiencia.
Mediano plazo	Transición de las intervenciones de emergencia con actividades complementarias en relación, por ejemplo, con el agua, el saneamiento, la educación, la vivienda.	Mejora la canasta de alimentos; mejora el estado nutricional (malnutrición aguda y crónica); mejora la educación; se aumenta la capacidad de los beneficiarios de establecer medios de subsistencia; se realizan actividades generadoras de ingresos.
Largo plazo	Se logra la autosuficiencia de los refugiados, la integración local, el reasentamiento o la repatriación.	Se logra la autosuficiencia de los refugiados, la integración local, el reasentamiento o la repatriación.

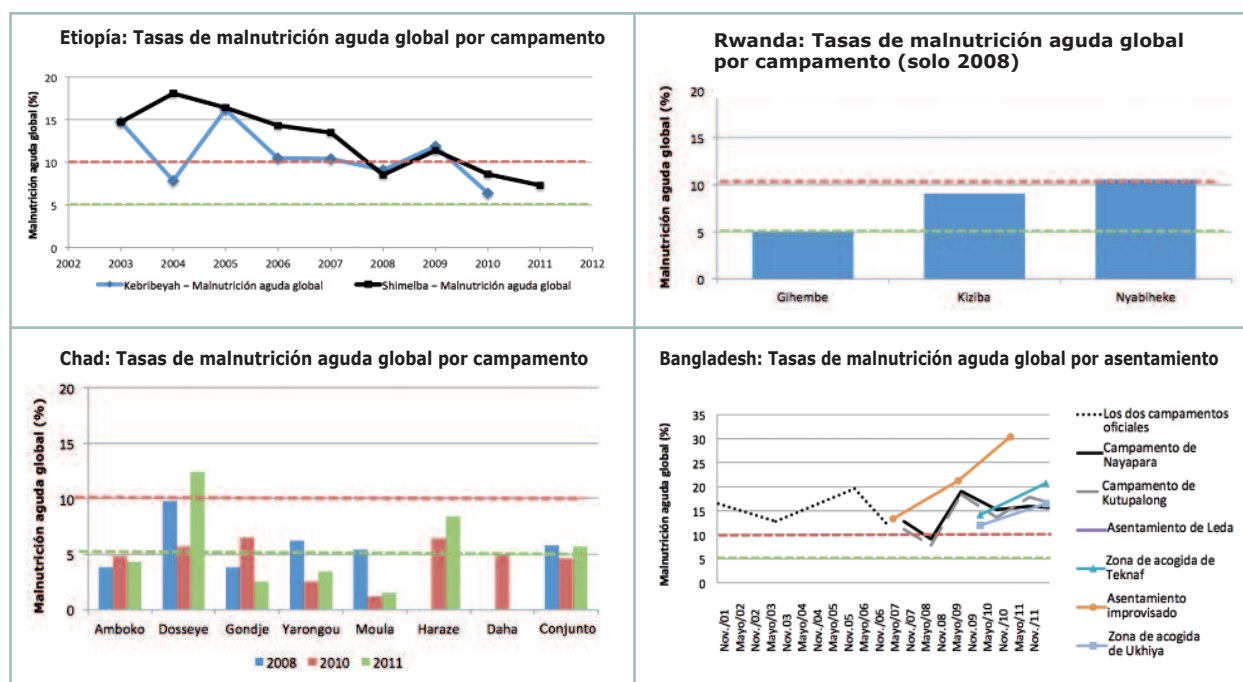
Fuente: Documentación de la evaluación.

• **Seguridad alimentaria y nutrición**

Las evaluaciones confirmaron el impacto positivo de la asistencia alimentaria en el alivio del hambre inmediata. El estado de nutrición general suscitó gran preocupación en todos los casos, pero el análisis de las tendencias de las tasas de malnutrición aguda global de los refugiados reveló los efectos positivos de la asistencia alimentaria a lo largo del tiempo y en comparación con la malnutrición aguda global padecida por la población de acogida local en los cuatro países. Como se indica en la Figura 4, las tasas de malnutrición aguda global en los campamentos del Chad eran bastante estables; se acercaban al nivel definido como aceptable internacionalmente, a saber, el 5%, y eran, por lo general, mejores que las tasas registradas por la población local. En Etiopía, la tendencia desde 2005 fue

positiva, salvo por un incremento repentino en 2009; de todos modos, las tasas de malnutrición aguda global se mantuvieron por encima de los niveles aceptables. En Rwanda, las tasas de malnutrición aguda global en los campamentos oscilaron entre el 5% y el 10,6% en 2008, el único año del que se disponía de datos cuando se realizó la evaluación<sup>10</sup>. Los datos relativos a Bangladesh muestran una tendencia al deterioro, de una situación “grave” a “crítica” —tasas iguales o superiores al 15%— en el caso de todos los refugiados. No obstante, las tasas en los campamentos de refugiados fueron similares o mejores que las de la población de acogida local, y sustancialmente mejores que las de la población rohingya no registrada en campamentos provisionales, cuya tasa de malnutrición aguda global, del 30%, duplicó el umbral crítico establecido por la OMS.

**Figura 4: Tasas de malnutrición aguda global en los grupos de población estudiados**



<sup>10</sup> En una evaluación del estado de nutrición realizada por el ACNUR en 2012 se registraron mejoras en las tasas de malnutrición aguda global del 2% al 3%.

Las limitaciones de financiación y las interrupciones del suministro redujeron algunas raciones a cantidades inferiores a la norma de 2.100 kcal/día, lo que acarreo deficiencias de proteínas y micronutrientes. En Rwanda, los refugiados nunca llegaron a recibir la ración completa prevista. En el Chad, la reducción a media ración disminuyó la calidad y cantidad de los alimentos consumidos, especialmente dado que las actividades complementarias previstas no se realizaron adecuadamente.

A medio plazo, el efecto limitado que tuvo la asistencia alimentaria en la seguridad alimentaria quedó plasmado en el hecho de que una proporción inaceptablemente elevada de hogares de refugiados (especialmente los encabezados por mujeres) siguieran padeciendo inseguridad alimentaria, y de que en los cuatro casos se registrara muy poca diversidad alimentaria, así como elevadas tasas de anemia y retrasos del crecimiento. Excepto en campamentos del Chad donde se recibieron raciones completas, apenas la mitad de los hogares de refugiados —o incluso un número inferior— alcanzaron puntuaciones aceptables relativas al consumo de alimentos. Las tasas de malnutrición crónica se situaron en todos los casos en un 30%, como mínimo, esto es, el umbral “grave”, y fueron críticas en Rwanda, donde superaron el 40%. Sin embargo, la situación fue mejor para los refugiados que recibían asistencia alimentaria que para la población rohingya no registrada en Bangladesh, y para la población local en el Chad.

#### • Autosuficiencia y medios de subsistencia

A largo plazo, según las evaluaciones, la esperada evolución hacia la autosuficiencia no se produjo. El apoyo prestado a la capacidad de medios de subsistencia fue en todos los casos limitado, así como también fueron muy limitadas las opciones de medios de subsistencia. Los refugiados no tuvieron acceso a mercados de trabajo estructurados, excepto en Rwanda, ni a tierras adecuadas para la agricultura, salvo en el Chad. De resultados de ello, la forma de trabajo más habitual para los refugiados fue el trabajo informal en condiciones precarias y de riesgo en competencia con las poblaciones locales. En Bangladesh, la transferencia de valor de la asistencia alimentaria influyó en las decisiones sobre la actividad económica, debido a lo cual los refugiados registrados accedieron a empleos de mayor cualificación y menor riesgo que la población rohingya no registrada.

Al contar con opciones de subsistencia limitadas, los refugiados tuvieron que recurrir a otras estrategias de supervivencia en una economía del hogar regida por el ciclo de distribución. La principal fuente de ingresos y de garantía fueron las raciones de alimentos y los artículos no alimentarios, que se vendieron e intercambiaron principalmente para atender necesidades básicas y sufragar los costos de la molienda y de los servicios de salud, así como los gastos escolares.

#### • Protección y género

Las mujeres fueron quienes por lo general administraron los suministros de alimentos del hogar y soportaron la carga y los riesgos del endeudamiento. Sin embargo, excepto en Rwanda, su participación en los comités de los campamentos siguió siendo escasa. En los cuatro casos, las actividades de subsistencia practicadas por mujeres fueron especialmente precarias y, a menudo, las expusieron a riesgos. Muchas mujeres y niñas adolescentes dependían de actividades como la recolección de leña, la mendicidad o el servicio

doméstico; era frecuente que recurriesen a relaciones sexuales a cambio de favores o como medio para sobrevivir.

Los refugiados generalmente afirmaron sentirse más seguros dentro de los campamentos, si bien en los cuatro casos se informó de problemas de protección en su recinto. Las mujeres fueron las más vulnerables en todos los casos, a causa de la violencia doméstica y a sus actividades de búsqueda de oportunidades de subsistencia. En los hogares aquejados de inseguridad alimentaria, a veces se forzó a las niñas a casarse a una edad temprana, y a las mujeres a contraer matrimonios no deseados.

En las evaluaciones se observaron variaciones considerables en cuanto al apoyo prestado a la protección y, en opinión de las niñas y mujeres refugiadas, las intervenciones de protección contra la violencia sexual y de género solían llevarse a cabo como reacción a episodios ocurridos, pero no abordaban las causas profundas del problema.

#### • Relaciones con la comunidad de acogida

Las evaluaciones presentaron un panorama heterogéneo en cuanto a las relaciones entre los refugiados y las poblaciones de acogida. Estas relaciones no fueron de antagonismo o armonía absolutos en ningún contexto, aunque tendieron a ser mejores en los casos en que existía cierta afinidad cultural. Los conflictos normalmente surgieron cuando se percibió que, al prestar asistencia alimentaria a los refugiados, no se tenían en cuenta las necesidades de la población pobre local o cuando los refugiados compitieron con la población local por los empleos y por unos recursos naturales escasos. La interrelación del ACNUR y el PMA con las comunidades de acogida fue muy limitada y no aprovechó las posibilidades existentes de propiciar sinergias.

#### • Factores que influyen en los resultados

Destacaron dos factores contextuales: las políticas de financiación de los donantes y las políticas de los gobiernos anfitriones. El apoyo a largo plazo prestado a los refugiados de larga data no encaja bien en las modalidades convencionales de financiación de los donantes, en las cuales se diferencia entre asistencia humanitaria y asistencia para el desarrollo. Esta situación ha provocado graves déficits de financiación y una falta de apoyo para avanzar hacia la autosuficiencia. La movilidad y el acceso a los mercados de trabajo son esenciales para la autosuficiencia. En ninguno de los cuatro países los gobiernos anfitriones permitieron la integración oficial de los refugiados, ni pusieron a su disposición tierras suficientes; además, restringieron su circulación.

Los principales factores que influyeron en los resultados y estaban bajo el control del PMA fueron la incapacidad de aprovechar las oportunidades de propiciar sinergias con los programas de fomento de los medios de subsistencia y protección social realizados con la población de acogida; el insuficiente seguimiento de las misiones de evaluación conjuntas y unos planes de acción conjuntos poco sólidos; la inexactitud de las informaciones contenidas en los registros de los hogares de refugiados y el excesivo lapso de tiempo entre las revalidaciones; distribuciones de artículos no alimentarios muy poco frecuentes y mal programadas, y el escaso seguimiento de las distribuciones de alimentos.



La conclusión general de esta serie de evaluaciones es que no se ha producido la evolución hacia la autosuficiencia que se había previsto. La respuesta de la comunidad internacional al problema de los refugiados en situaciones de crisis prolongadas no está dando los resultados que debiera. Se precisa una actuación concertada de todos los interlocutores para resolver los problemas que obstaculizan los avances, respaldada por una firme voluntad política y financiera para dar a los refugiados la posibilidad de contribuir productivamente a la economía de los países donde viven y apoyar, cuando proceda, otras soluciones duraderas a largo plazo.

En vista de que el PMA y el ACNUR no pueden resolver esta carencia por sí solos, en el informe de síntesis se insta a cambiar de paradigma y se hacen cinco recomendaciones: el PMA y el ACNUR deberían elaborar una estrategia y mecanismos de gestión que permitan facilitar la transición hacia la autosuficiencia, utilizando un enfoque más integral y entablando asociaciones adecuadas a escala institucional y en los países; el Comité Permanente entre Organismos debería fortalecer la estructura internacional de rendición de cuentas para cumplir con esta responsabilidad compartida; los equipos de las Naciones Unidas en los países deberían promover la participación de interlocutores especializados en medios de subsistencia y reforzar la voluntad política para instaurar un nuevo enfoque; los donantes tendrían que superar los obstáculos relativos a la financiación, y los equipos del ACNUR y del PMA en los países deberían formular estrategias programáticas conjuntas que aseguraran el respaldo a la transición hacia la autosuficiencia.

## Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países

Gran parte de la labor del PMA se realiza en contextos complejos, frágiles, afectados por conflictos o inestables. Esto queda de manifiesto en las evaluaciones de las carteras de proyectos en Zimbabwe, Somalia y el Afganistán realizadas en 2012<sup>11</sup>, que elevaron el número total de evaluaciones realizadas en esta serie a 12 desde que se instauraron en el período 2008-2009. En las evaluaciones de las CPP se analizan el posicionamiento estratégico y las opciones, el desempeño y los resultados de la cartera de todas las operaciones y actividades del PMA en los países, y se apoya un proceso de toma de decisiones empírico aplicable a las estrategias y los programas futuros, de acuerdo con el Plan Estratégico del PMA. Las evaluaciones abarcaron los períodos 2006-2010 en Zimbabwe, 2006-2011 en Somalia, y 2010-2012 en el Afganistán.

### • Contexto y operaciones del PMA

Los tres países sufrieron graves necesidades desde el punto de vista humanitario y de la seguridad alimentaria. En Zimbabwe, entre el 10% y el 15% de los hogares padece inseguridad alimentaria durante los períodos de mayor carestía. Somalia y el Afganistán reciben uno de los niveles de asistencia humanitaria per cápita más elevados del mundo; en seis regiones de Somalia se declaró una situación de hambruna en 2011. En los tres países, el desmoronamiento de los servicios básicos afectó con particular intensidad a las mujeres y los niños.

La necesidad de ayuda humanitaria se vio intensificada por la inestabilidad y el conflicto, lo que restringió el espacio humanitario y limitó el acceso del PMA a las poblaciones en crisis. La inestabilidad extrema, las complejas economías políticas y la fusión de los programas de ayuda y políticos complicaron la toma de decisiones del PMA en el ámbito de las estrategias y las operaciones. En Somalia y el Afganistán, el conflicto reinante repercutió en la cobertura operacional del PMA.

Las carteras de proyectos del PMA en los tres países constaron de operaciones a gran escala basadas principalmente en la distribución general de alimentos. En el momento de mayor intensidad, en 2009, por ejemplo, la operación de emergencia (OEM) del PMA absorbió casi el 50% del presupuesto de las Naciones Unidas en Somalia, con el que se asistió prácticamente al 50% de la población del país, esto es, más de 3 millones de personas. La cartera de proyectos de Somalia fue en su mayor parte de socorro; en 2009, una OEM reemplazó a la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) de 2006-2008. La cartera de proyectos en el Afganistán consistió en una combinación de socorro y recuperación, e incluyó un importante componente de alimentos para la educación y una OEM en 14 provincias afectadas por la sequía.

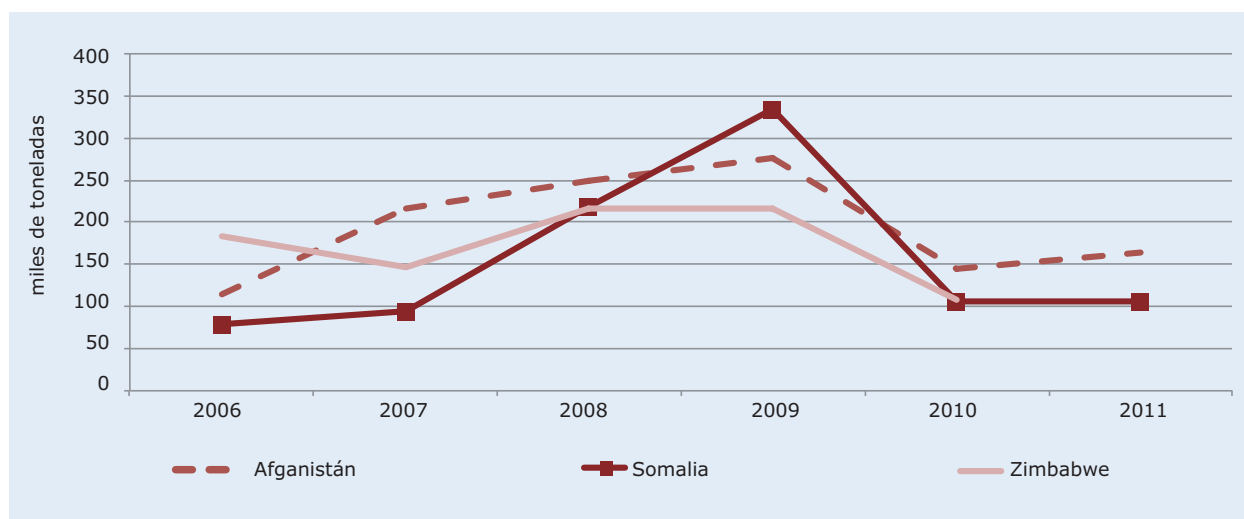
La inestabilidad y la volatilidad fueron destacadas características de las operaciones del PMA en los tres países. La cartera de proyectos en Zimbabwe abarcó dos períodos: de la prestación de ayuda mediante distribuciones generales de alimentos a gran escala en el período 2006-2008 se pasó a un programa más flexible, con enfoques innovadores, a partir de principios de 2009, a raíz de la recuperación macroeconómica y la estabilización política.

La inestabilidad de la financiación afectó drásticamente la cobertura en el Afganistán y Somalia, dado que los planes no se correspondieron con las contribuciones de los donantes. En 2009, la OPSR relativa al Afganistán fue la segunda operación del PMA por su envergadura — ocupó el 9% del presupuesto global del Programa—, y con ella se asistió a 7,6 millones de personas mediante un presupuesto de 1.200 millones de dólares EE.UU.; al cabo de un año, la distribución de alimentos había disminuido un 40%, de más de 250 millones de toneladas a 150 millones de toneladas. Como se indica en la Figura 5, esos alimentos llegaron solo al 76% de los beneficiarios previstos, dado que la financiación se redujo a apenas el 45% de lo previsto.

En Somalia, como se observa en la Figura 5, el tamaño de la operación aumentó y disminuyó un 300% en un plazo de tres años. En los tres países, el PMA dependió en gran medida de una base de donantes limitada: un donante proporcionó el 60% de la financiación para Somalia; dos proporcionaron el 73% en el caso del Afganistán, y cuatro proporcionaron el 75% en Zimbabwe. Cuando esas contribuciones disminuyeron o dejaron de estar disponibles, el PMA tuvo que reducir sus operaciones; esta medida afectó a la cobertura de beneficiarios, según se indica en la Figura 6. Tales circunstancias ponen de relieve las difíciles decisiones que tuvo que tomar el PMA para asignar prioridades ante la persistencia de los niveles elevados de inseguridad alimentaria, y la importancia de que las decisiones estén sustentadas en un análisis sólido.

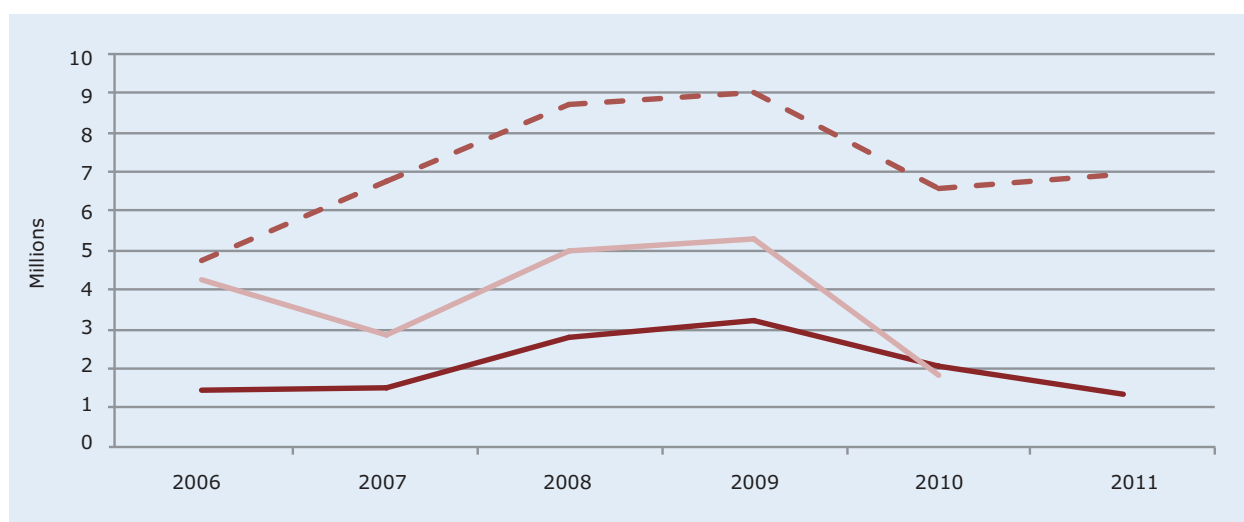
<sup>11</sup> Los tres países aparecen en la lista armonizada de situaciones frágiles de 2012, del Banco Mundial.

**Figura 5: Alimentos distribuidos**



Fuentes: Informes normalizados sobre proyectos, 2006-2011. Los datos para 2011 corresponden exclusivamente a las evaluaciones de las carteras de proyectos en el Afganistán y Somalia.

**Figura 6: Cifras efectivas de beneficiarios**



Fuentes: Informes normalizados sobre proyectos, 2006-2011. Los datos para 2011 corresponden exclusivamente a las evaluaciones de las carteras de proyectos en el Afganistán y Somalia.

### Posicionamiento estratégico

#### • Alineación con las necesidades en materia de seguridad alimentaria y ayuda humanitaria

En las evaluaciones de las CPP realizadas en 2012 se comprobó que las carteras de proyectos del PMA resultaron pertinentes, en general, respecto de las necesidades humanitarias, y que las modalidades se adaptaron en cierta medida a la evolución del contexto. En Zimbabwe, el PMA efectuó una transición de la distribución general de alimentos en el período inicial al ensayo de nuevas modalidades a medida que se iniciaba la recuperación económica. Sin embargo, en Somalia y el Afganistán, el PMA tendió a seguir interviniendo con programas tradicionales para situaciones de crisis, y no exploró de manera suficiente otros modelos de prestación de servicios que resultaran más pertinentes. No se analizó con suficiente detenimiento la forma en que la ayuda alimentaria podía dar respuesta eficaz a las

necesidades humanitarias de los distintos grupos —como los hogares de pastores en Somalia, o las mujeres vulnerables en el Afganistán—, los posibles trastornos que podrían sufrir las economías agropecuarias locales, ni las consecuencias de las tendencias y cambios políticos.

#### • Alineación con los principios y las buenas prácticas internacionales

Mientras que en la evaluación de la cartera de proyectos en Zimbabwe se llegó a la conclusión de que el PMA había logrado en gran medida controlar el complejo entorno, en las evaluaciones del Afganistán y Somalia se comprobó que sus actividades no acababan de alinearse con los principios y las buenas prácticas internacionales aplicables a los interlocutores humanitarios y de desarrollo en situaciones de fragilidad. A falta de un análisis completo de los conflictos en la fase de diseño, la gestión de la cartera de proyectos —especialmente en las

primeras etapas— no tuvo suficientemente en cuenta la situación de conflicto para adaptarse a entornos operativos inestables, principalmente las dinámicas políticas. La falta de rigor suficiente del PMA en los análisis de los conflictos y el riesgo en un contexto de delimitación poco clara entre lo humanitario y lo político hizo que algunas veces fuera difícil mantener el principio de imparcialidad. Según las evaluaciones, en ambos países se aplicaron las enseñanzas adquiridas en un período posterior de la cartera de proyectos, y se introdujeron ajustes en la manera de abordar las asociaciones y las modalidades operativas, lo que permite esperar que se preste mayor atención al tema de los conflictos.

#### • **Alineación y asociaciones con interlocutores estatales**

Al igual que en otras evaluaciones de CPP, el PMA encontró tensiones en su afán de alineación con interlocutores del Estado al tiempo que respondía al imperativo humanitario. Las evaluaciones confirmaron que el PMA no había cejado en sus empeños por coordinar su labor con los gobiernos, incluso en los casos en que las oportunidades eran limitadas. En Zimbabwe, las reformas agrarias y las órdenes políticas dieron lugar a desplazamientos masivos de la población urbana. Si bien el programa de apoyo del PMA a las personas desplazadas internamente no se alineaba en un principio con la política nacional, gracias a un manejo sensible de la situación se pudo granjear el reconocimiento y apoyo de las autoridades. El PMA ayudó a formular y poner en práctica importantes políticas nacionales, como la estrategia de mitigación del déficit de alimentos. En Somalia y el Afganistán, los agentes humanitarios se enfrentaron con el reto de establecer asociaciones con gobiernos cuya legitimidad era impugnada por otros actores nacionales. En ambos países, el PMA trató de trabajar junto con autoridades estatales creíbles, si bien en la evaluación de la cartera de proyectos en Somalia se determinó que no se había demostrado suficiente sensibilidad a las ideologías políticas de las fuerzas opositoras.

#### • **Coherencia y coordinación: la función del PMA en las asociaciones de ayuda humanitaria**

En las evaluaciones de las carteras de proyectos en el Afganistán y Zimbabwe se comprobó una tendencia a mantener una sólida coordinación en la asociación con las Naciones Unidas a nivel nacional, en cuyo ámbito el PMA asumía la función de líder del módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria. En Somalia, en cambio, la evaluación determinó que las relaciones en la comunidad de ayuda humanitaria habían sido difíciles, y que había habido una tendencia a que el PMA trabajase por su cuenta durante la primera mitad del período de la cartera de proyectos. Pese a que últimamente se adoptó un enfoque más inclusivo, las evaluaciones demuestran que persisten las dificultades para manejar la compleja situación de la rendición de cuentas ante las Naciones Unidas y ante las asociaciones de ayuda humanitaria en general.

Según se registró en anteriores Informes Anuales de Evaluación, la coordinación operacional del PMA fue limitada, y cabe establecer más asociaciones sobre el terreno. Los asociados cooperantes se consideraron ejecutores y no asociados de pleno derecho, sobre todo en los períodos iniciales, si bien en las tres evaluaciones se comprobó que más adelante se había adoptado un enfoque más estratégico.

#### **Adopción de decisiones difíciles**

Las actividades del PMA tienen a menudo lugar en contextos turbulentos y peligrosos que requieren la adopción de decisiones difíciles. En las evaluaciones se reconoció, por ejemplo, que el PMA mantuvo sus operaciones en el Afganistán y Somalia a pesar de los ataques de los insurgentes y la rápida contracción del espacio de ayuda humanitaria: desde el año 2008 murieron en servicio 13 miembros del personal y contratistas del PMA y 5 miembros del personal de los asociados en Somalia.

#### • **Gestión del riesgo**

La gestión del riesgo ha recibido considerable atención en las evaluaciones, lo que refleja la importancia decisiva que tiene el tema para el PMA, y la importancia de las decisiones y orientaciones institucionales. Las constataciones fueron variadas: en el informe de Zimbabwe se alabó la disposición del PMA para asumir riesgos bien calculados sobre la base de un buen uso de la información a fin de incorporar cambios tácticos críticos en atención a la evolución de la situación sobre el terreno. En cambio, el deficiente análisis de los riesgos contextuales y de reputación puso en peligro la eficacia del PMA en Somalia, especialmente durante el primer período abarcado por la evaluación. No hubo planificación de contingencia, a pesar de la rápida ampliación de la cobertura de ayuda alimentaria del PMA a cerca de la mitad de la población de Somalia, y de los riesgos que conlleva la dependencia de una limitada base de donantes en un entorno muy politizado. Se comprobó que la mala coordinación del PMA con los asociados y la retirada, a la larga, de algunas partes de Somalia habían aumentado los riesgos a los que hacían frente poblaciones ya vulnerables.

La pérdida de productos fue una preocupación importante en el Afganistán y Somalia. La notificación de casos de corrupción en Somalia por parte del Grupo de Supervisión de las Naciones Unidas dieron lugar a dos auditorías externas; los resultados de ambas fueron insatisfactorios. A raíz de ello se empezó a prestar mayor atención a la supervisión del cumplimiento y la seguridad en ambos países. En el Afganistán, las medidas adoptadas por el PMA para administrar y mitigar el grado extremo de riesgo en el contexto operacional incluyeron la creación de un registro de riesgos y una mayor atención al cumplimiento interno. Sin embargo, en la evaluación de Somalia se observa que, si bien en situaciones de inestabilidad es esencial contar con sistemas de gestión del riesgo sólidos, estos no deben poner en peligro el logro de los Objetivos Estratégicos, el seguimiento, la gestión en pro de la obtención de resultados y los efectos del PMA, ni generar una menor atención a estos temas.

#### • **Uso del análisis**

Se encomió el uso del análisis para orientar las elecciones estratégicas en la evaluación de Zimbabwe; las carteras de proyectos del PMA en los tres países se basaron en la disponibilidad de datos sobre la seguridad alimentaria, si bien se reconoció que los mismos eran poco fiables. En Somalia, la colaboración de larga data que el PMA ha mantenido con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en materia de sistemas de información sobre seguridad alimentaria resultó una relación técnica de especial éxito que sirvió de modelo a un acuerdo global sobre sistemas de información para la seguridad alimentaria y nutricional.

En las evaluaciones sobre las CPP se elogió el uso por el PMA del análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM) para fundamentar sus propios programas, cada vez más amplios, en el Afganistán y Zimbabwe, así como las decisiones y los programas de los gobiernos y los donantes. Sin embargo, este no fue el caso en Somalia, donde se recomendó un mayor intercambio de información con la comunidad de ayuda humanitaria. Se estimó que las dependencias de VAM no contaban con suficiente personal para las necesidades en el Afganistán y Somalia.

Las evaluaciones detectaron varias deficiencias importantes en el uso que hizo el PMA de las herramientas analíticas —como el análisis de los conflictos, el enfoque de “no perjudicar”, las cuestiones políticas, de género y sociales y los medios de subsistencia—, lo cual tuvo importantes repercusiones. Por ejemplo, la evaluación vinculó la retirada forzada del PMA de las zonas del sur y el centro de Somalia a su falta de sensibilidad ante el rechazo de la ayuda alimentaria por parte de Al-Shabaab. Entre los recientes progresos cabe mencionar la transición de la planificación de las asignaciones a un examen estratégico y un análisis de las intervenciones en Somalia; un mayor reconocimiento de las diferentes necesidades sobre la base del análisis de los medios de subsistencia locales, y el encargo de análisis para efectuar una evaluación política más matizada en el Afganistán.

En las evaluaciones de las carteras de proyectos en Zimbabwe y Somalia no se informó sistemáticamente sobre cuestiones de género; en la evaluación del Afganistán, la labor realizada por el PMA en materia de género se consideró poco sistemática y profunda. No hubo visión u objetivos claros, ni asociaciones estratégicas, procesos de rendición de cuentas y capacitación interna. En la evaluación de Somalia se comprobó que se asignaba cierta prioridad a las mujeres en las actividades de APT y de alimentos para la capacitación (APC), y en las tres evaluaciones de las CPP se observó que las actividades de socorro iban dirigidas a las mujeres y los niños, lo cual no significaba que se hubiera adoptado un enfoque que atendiese o incorporase las cuestiones de género.

#### • **Sistemas de seguimiento y evaluación**

La baja calidad de los sistemas de seguimiento del PMA ha sido un tema recurrente en anteriores Informes Anuales de Evaluación. Las evaluaciones de las CPP realizadas en 2012 reflejaron esta deficiencia, aunque también señalaron algunas mejoras recientes.

Se encomió a Zimbabwe por el uso de información en el diseño de las iniciativas piloto de transferencia de efectivo y cupones. En Somalia y el Afganistán se reforzaron recientemente unos sistemas que resultaron poco sólidos en la primera mitad de los períodos de las carteras de proyectos, mediante procedimientos operativos normalizados y acuerdos de seguimiento por terceros cuando el acceso del personal del PMA era imposible. Si bien en ambas evaluaciones la eficacia de estos acuerdos suscitó inquietud, se observó que últimamente se había procurado fortalecerlos. Ambas oficinas invirtieron en la mejora de la rendición de cuentas ante las poblaciones locales a través de líneas directas con los beneficiarios, aunque se plantearon dudas en cuanto a su eficacia.

El seguimiento se ha centrado, por lo general, en el cumplimiento y el nivel de insumos productos. El

seguimiento y evaluación de los efectos del tipo necesario para fundamentar las decisiones estratégicas sobre los programas sigue siendo un desafío importante, y los informes sobre los efectos relativos a las operaciones del PMA fueron muy dispares. Todas las evaluaciones formularon recomendaciones a este respecto.

#### **Eficacia: realizaciones y resultados**

Al igual que en años anteriores, en las evaluaciones de las CPP se encontraron escasas pruebas en que basar las evaluaciones de los efectos, el impacto y la sostenibilidad a largo plazo, pero fue posible informar sobre la eficacia a corto plazo del PMA en los tres países.

#### • **Socorro**

La mayor parte de las actividades de socorro del PMA, incluidas la distribución general de alimentos y algunas actividades de nutrición, van dirigidas a la consecución del Objetivo Estratégico 1. Otras, como las de apoyo a las poblaciones afectadas por el VIH/sida y la tuberculosis, se relacionan con el Objetivo Estratégico 4:

- La distribución general de alimentos a gran escala fue un importante componente de las tres carteras de proyectos. Las capacidades del PMA en materia de logística y cobertura recibieron constantes elogios, si bien algunas operaciones tuvieron menor financiación y sufrieron interrupciones en el suministro, dificultades de acceso, un espacio operacional limitado y algunas pérdidas de productos. Se determinó que la distribución de alimentos de emergencia había sido decisiva en Zimbabwe y el Afganistán, aunque en la evaluación de la cartera de proyectos en el Afganistán se comprobó que “esta fue la actividad menos sólida del PMA por lo que se refiere al logro de sus objetivos primarios”. Según la evaluación de Somalia, la distribución general de alimentos era la intervención que había planteado más problemas en lo que respecta a la rendición de cuentas y el valor para los beneficiarios.
- Las operaciones de nutrición y alimentación suplementaria estuvieron dirigidas a las mujeres y los niños pequeños, las personas que sufrían tuberculosis, y las personas que vivían con el VIH y el sida. Las limitaciones operacionales obstaculizaron la eficacia, pero se comprobó que se habían registrado mayores progresos que en años anteriores, registrándose mejoras en el consumo de alimentos por los beneficiarios y reducciones en las tasas de desnutrición aguda. El apoyo prestado a los pacientes con tuberculosis mostró efectos particularmente alentadores: en las tres evaluaciones de las CPP se informó de que la asistencia alimentaria había contribuido a aumentar las tasas de asistencia a los dispensarios y de curación, aunque en el informe de Zimbabwe se señaló que los beneficios no eran sostenibles más allá del período en que las personas recibían el apoyo. El PMA hizo asimismo útiles contribuciones iniciales en el ámbito de la nutrición, como el apoyo prestado a la formulación de nuevas políticas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición en Somalia y el Afganistán.

#### • **Recuperación**

Las intervenciones de recuperación constaron de actividades de alimentación escolar, alimentos para la creación de activos (ACA) y APC:

- La magnitud de los programas de alimentación escolar fue diversa: en el Afganistán, el PMA asignó el 25% de los recursos de la OPSR a las 34 provincias; en Somalia se abarcó solo el 10% de las escuelas primarias en las zonas del norte, y en Zimbabwe las escuelas sirvieron fundamentalmente como lugares de distribución de alimentos para grupos vulnerables. Los resultados reprodujeron las constataciones mixtas del Informe Anual de Evaluación de 2011, con algún indicio de aumento de la matrícula en Somalia y resultados menos sólidos en el Afganistán, donde un estudio detallado reveló que no se habían producido aumentos significativos en la matrícula total. Aunque las evaluaciones reconocieron las dificultades existentes, también definieron los problemas respecto a los cuales el PMA tiene algún tipo de control, como los errores en la selección de beneficiarios, los escasos datos sobre los resultados y la falta de desarrollo de las capacidades o estrategias de traspaso de las responsabilidades.
- Los programas de ACA fueron componentes relativamente reducidos en las carteras de proyectos en Somalia y Zimbabwe, pero más extensos en el Afganistán. Las evaluaciones de las CPP constataron una tendencia positiva en los activos creados, y un número cada vez mayor de puntuaciones relativas a la creación de activos comunitarios en el Afganistán. Entre las dificultades en la ejecución que restringieron la eficacia cabe mencionar la capacidad limitada de los asociados; un enfoque de diseño fragmentado; la falta de continuidad de un año a otro, y preocupaciones acerca de la sostenibilidad, si bien últimamente se adoptó un enfoque más coherente e integrado en el Afganistán.
- La selección de los beneficiarios de las iniciativas de APC en Somalia y el Afganistán fue satisfactoria, si bien los resultados de estas en las tasas de empleo después de la capacitación no fueron homogéneos. En las evaluaciones de las carteras de proyectos en ambos países se determinó la necesidad de efectuar un cambio estratégico en el diseño, de un mecanismo basado en la entrega de raciones de alimentos a contribuciones más amplias y sostenibles en favor del bienestar de la comunidad.
- La proporción de uso de las transferencias de efectivo y cupones en las tres carteras de proyectos fue muy baja. Los resultados fueron diversos; los más satisfactorios se registraron en Zimbabwe, donde los hogares beneficiarios recibieron los alimentos previstos durante el periodo de evaluación. La confusión que se creó en torno a los grupos beneficiarios en la iniciativa piloto en el Afganistán generó nuevas vías por las que el PMA podría prestar asistencia por medio de la protección social en favor de la población pobre urbana. Sin embargo, la evaluación también señaló un riesgo en materia de programación derivado de la participación esporádica del PMA y el aumento de expectativas que quizás no pudieran cumplirse dada la tendencia a la baja en la financiación. En la evaluación de Somalia no se apoyó la decisión del PMA de no utilizar las transferencias de efectivo, basada en una apreciación incorrecta de la capacidad del mercado y el uso de las transferencias por parte de la FAO, el UNICEF y las ONG.

#### • Eficiencia

Las constataciones en materia de eficiencia se refirieron a los esfuerzos por mejorar los controles internos dentro del PMA, que fueron significativos en Somalia y el Afganistán. En Somalia, el PMA comenzó a

realizar actividades de alimentación selectiva de grupos vulnerables en la última parte del periodo de la cartera de proyectos a fin de reducir los errores de exclusión. Las interrupciones en la cadena de suministro tuvieron efectos significativos en el cumplimiento de los plazos de entrega en Somalia y el Afganistán, pero no en Zimbabwe. En el Afganistán se procuró aumentar la producción local a través de la iniciativa Compras para el progreso, pero solo en pequeña escala. La magnitud de las modalidades de transferencia de efectivo y cupones no bastó para influir en la eficiencia general de la cartera de proyectos.

Las cuestiones relacionadas con la eficiencia resultan especialmente complejas en situaciones inestables y de conflicto, donde los costos de las distribuciones son más elevados y hay mayores probabilidades de que se interrumpa la cadena de suministro, así como menos opciones para la adquisición de productos locales. En las adquisiciones locales y regionales de Zimbabwe los costos directos por tonelada se mantuvieron relativamente bajos. Tanto en la cartera de proyectos en el Afganistán como en la de Somalia se incurrió en elevados gastos de distribución debido a las condiciones extremas reinantes. En la evaluación de Somalia, por ejemplo, se calculó que en 2011 el precio medio del sorgo en el mercado local correspondía al 44% del costo que representaban para el PMA la compra y el transporte de un volumen equivalente.

#### • Sostenibilidad

La sostenibilidad, el sentido de apropiación y el desarrollo de la capacidad nacional quedan plasmados en los principios y las buenas prácticas internacionales en contextos de fragilidad y se relacionan estrechamente con el Objetivo Estratégico 5. A pesar del éxito obtenido con distintas instituciones en los tres países, las evaluaciones se hacen eco de constataciones de años anteriores en cuanto a la falta de suficiente atención prestada al desarrollo de las capacidades, el sentido de apropiación y la sostenibilidad en la planificación y las operaciones del PMA. En las evaluaciones de las carteras de proyectos en el Afganistán y Somalia se recaló la necesidad de contar con una visión a mediano plazo y con estrategias sobre la sostenibilidad y apropiación nacional de las intervenciones de seguridad alimentaria; en la evaluación de la cartera de proyectos en Zimbabwe se recomendó al PMA seguir aprovechando su experiencia, conocimientos, credibilidad y posición estratégica para elaborar y aplicar un marco nacional de protección social.

#### • Conclusiones de la evaluación de las carteras de proyectos en los países

Las evaluaciones de las CPP permitieron confirmar la sólida capacidad del PMA en materia de logística y ejecución, especialmente en lo que respecta a las operaciones de socorro de emergencia a gran escala. Asimismo, proporcionaron pruebas de recientes y alentadoras iniciativas en el uso del análisis, el VAM y los datos de seguimiento y evaluación en la planificación y las operaciones, así como la aplicación de iniciativas piloto para ensayar otras modalidades e innovaciones en materia de asistencia alimentaria. En las tres evaluaciones se encomiaron los recientes empeños por coordinar la selección de beneficiarios y el análisis de la seguridad alimentaria con otros actores en los países, y por abordar de forma más inclusiva y estratégica las asociaciones.

Entre los factores que limitan la eficacia se cuentan una manera de paliar las restricciones de índole operacional que, en lugar de anticiparse a los acontecimientos, se produjo como reacción, con una visión y estrategia a mediano plazo poco clara en los dos países; un análisis insuficiente de los conflictos y la economía política como causas fundamentales de la inseguridad alimentaria, y una tendencia a ceñirse a modelos tradicionales en las distribuciones generales de alimentos. En las evaluaciones se observó que la coordinación operacional había sido insuficiente, tanto a nivel interno como con otros actores, lo cual afectó la coherencia general de la cartera de proyectos e hizo desaprovechar oportunidades de multiplicar los beneficios potenciales de un enfoque más integrado. Se señaló también la falta de suficiente atención prestada a la sostenibilidad, el desarrollo de las capacidades y el sentido de apropiación.

## Conclusiones generales y recomendaciones

Las evaluaciones realizadas en 2012 resultaron muy pertinentes en relación con el lugar prominente ocupado por el PMA en las intervenciones de ayuda humanitaria; en todas ellas se formularon observaciones acerca de la importancia de las asociaciones en el logro de los objetivos del PMA, que cada vez son más complejos.

El PMA es un asociado valorado que se beneficia de las asociaciones establecidas. Sin embargo, aunque se han alcanzado resultados importantes, para cumplir objetivos de mayor alcance será necesario seguir desarrollando las asociaciones a todos los niveles. Se necesita una perspectiva más amplia y estratégica en materia de asociaciones, sustentada por un sentido claro de los distintos tipos de asociaciones, las oportunidades que ofrece cada una y sus diferentes necesidades.

En las evaluaciones de 2012 se subrayó la necesidad de que el PMA fortaleciera y diversificara su base de financiación a fin de obtener los fondos flexibles y previsibles que necesita para alcanzar todos sus objetivos estratégicos en contextos cada vez más complejos. Gracias a una mayor base de financiación

podrá respaldarse una mejor gestión del riesgo y reforzarse la imparcialidad real y percibida del PMA, especialmente en los casos en que resultan difusos los límites entre lo político y lo humanitario.

La necesidad de consolidar las asociaciones quedó particularmente de manifiesto en la serie de evaluaciones sobre la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data. Según las evaluaciones, las asociaciones internacionales y locales vigentes no son aptas para su finalidad, y los refugiados están pagando el precio de que los organismos no logren hacer un seguimiento de las misiones conjuntas de evaluación ni aprovechar las oportunidades de crear sinergias y asociaciones que apoyen los medios de subsistencia, y de que los gobiernos anfitriones, los donantes y la comunidad internacional no logren superar las barreras que impiden prestar un apoyo eficaz.

Muchos de los mensajes sobre las asociaciones formulados en las evaluaciones globales se reprodujeron en todas las evaluaciones realizadas en 2012:

- El PMA debería mejorar la articulación y gestión de funciones y responsabilidades entre las oficinas en los planos mundial, regional y nacional.
- Las asociaciones del PMA deberían prestar mayor atención a la igualdad, el beneficio mutuo, la complementariedad, la ventaja comparativa y la mutua rendición de cuentas a fin de aumentar al máximo sus posibles beneficios comunes.
- La labor que realiza el PMA con los asociados requiere mayor transparencia a partir de datos sobre los costos y beneficios que se controlen y comuniquen de forma sistemática.
- La selección de las asociaciones y las correspondientes estrategias requieren un mayor análisis y más coherencia, especialmente por lo que respecta a las asociaciones establecidas con interlocutores gubernamentales.

**Recomendación 1:** Integrar la comprensión y aplicación de los principios de buena asociación. Esta integración debe basarse en un enfoque inclusivo y estratégico de asociaciones de todo tipo, y requiere inversión y liderazgo por parte de la dirección superior para establecer las expectativas y las normas de seguimiento, desarrollar las capacidades y los incentivos para la promoción del personal, y proporcionar orientación y apoyo. Esta recomendación se basa en las recomendaciones formuladas en el marco de evaluaciones específicas, en especial las evaluaciones globales y estratégicas que instan a establecer estrategias de asociación y financiación más claras.

Según trasluce el diálogo internacional sobre la reforma de la ayuda humanitaria, las evaluaciones de 2012 confirman que la división tradicional entre emergencia y desarrollo no es adecuada para hacer frente a los complejos desafíos con que se enfrenta el PMA. Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y de otra índole reafirmaron la importancia de las estrategias a mediano y largo plazo que

reconocen las dinámicas de socorro y desarrollo; dan un lugar central a las asociaciones, el desarrollo de las capacidades, el sentido de apropiación y la sostenibilidad, y establecen un tratamiento claro en relación con las cuestiones de alineación del gobierno nacional y la ayuda humanitaria internacional, basado en un análisis político, de los conflictos y de otros asuntos conexos más sólido.

**Recomendación 2:** Reafirmar la importancia de las estrategias en los países y aclarar su función en el régimen de gobierno, las asociaciones y los marcos estratégicos y operacionales del PMA. En las estrategias en los países debería adoptarse un enfoque a medio y a largo plazo que tenga en cuenta la dinámica del socorro y el desarrollo; se centre en el desarrollo de las capacidades, el sentido de apropiación y la sostenibilidad; trate de forma clara las cuestiones relativas a la alineación con los gobiernos nacionales y los agentes internacionales de ayuda humanitaria, y facilite asociaciones más sólidas y mutuamente responsables que sustenten los nuevos enfoques del PMA y promuevan las sinergias sobre el terreno.

La dirección superior reconoce la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas, factores fundamentales para el proceso de fortalecimiento orgánico y de gestión del cambio iniciado en 2012. Si bien en las evaluaciones realizadas en 2012 se comprobaron algunos progresos recientes en materia de

seguimiento, aún cabe introducir mejoras, especialmente en cuanto a la coherencia y el seguimiento de los efectos, esenciales para la información sobre los resultados y para atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de los asociados y los participantes en los programas.

**Recomendación 3:** Hacer un seguimiento de los compromisos asumidos a fin de fortalecer los sistemas de supervisión y presentación de informes, lo que permitirá al PMA ser más sistemático al difundir información sobre planificación, costos y beneficios, y resultados y efectos, así como al presentar los correspondientes informes. Para ello será necesaria una inversión sostenida y adecuada en la puesta en marcha de la estrategia de seguimiento y evaluación de 2012, así como en la gestión de dicha estrategia, a fin de asegurar que los sistemas y las capacidades del personal en materia de recopilación, análisis y utilización de datos para la toma de decisiones a todos los niveles sean adecuados. Los progresos dependerán de la claridad, viabilidad y exhaustividad de los indicadores y medidas; la utilidad y coherencia de los sistemas alineados para las necesidades contextuales y del Plan Estratégico, y la eficacia de la gestión y la función directiva.

Las evaluaciones reafirmaron que el VAM era un punto fuerte, aunque se identificaron problemas de capacidad en contextos de alta complejidad, como en el Afganistán y Somalia. Varias evaluaciones pusieron de relieve la necesidad de intervenir más en la formulación de sistemas nacionales, sobre todo en lo que respecta a las redes de seguridad y al apoyo a los medios de subsistencia, y señalaron los riesgos que plantea la participación esporádica. Se comprobó que no fue homogéneo el uso de herramientas como el análisis de

los conflictos, de cuestiones políticas, de los asociados y de los medios de subsistencia, factores indispensables para una programación eficaz. Estas herramientas tienen especial pertinencia en los entornos complejos y frágiles en que realiza gran parte de su labor el PMA, y son decisivas para orientar las difíciles decisiones estratégicas que deben adoptar cada vez con mayor frecuencia los directivos en el marco de gran complejidad y rápida evolución que plantean el contexto y la financiación.

**Recomendación 4:** Garantizar una aplicación más coherente de las herramientas analíticas como modo de aumentar la eficacia de los programas del PMA —fortalecer el VAM y el análisis de los conflictos, los asuntos políticos, los medios de subsistencia, las cuestiones de género y la capacidad de los asociados— a fin de diseñar programas que resulten adecuados al lugar en el marco de estrategias más amplias a nivel nacional y de las oficinas en los países, especialmente en situaciones de alto riesgo, frágiles y de conflicto.

# La evaluación en el PMA

La OEV hace un seguimiento de sus resultados con arreglo al marco de resultados de gestión y a los indicadores de las realizaciones del PMA, elaborados en 2010. En esta sección del Informe Anual de Evaluación se informa sobre muchos de estos indicadores, a partir de un examen del estado de ejecución del programa de trabajo de 2012 en materia de evaluación, esto es, los resultados de la OEV en función de los planes. Seguidamente se resumen las actividades realizadas con los siguientes fines: i) promover el aprendizaje y el uso de las evaluaciones; ii) mejorar la calidad de las evaluaciones y de la función de evaluación en el PMA, y iii) colaborar con el sistema de evaluación internacional. Se informa sobre el uso de los recursos humanos y financieros de la OEV en el año 2012, y se concluye con una síntesis de las perspectivas futuras.

## Actividades de evaluación en 2012

Dado que la OEV se centra en evaluaciones complejas, estratégicas y del impacto que abarcan múltiples

operaciones, muchas evaluaciones comienzan en un año y finalizan al año siguiente. En el Informe Anual de Evaluación del año pasado, por ejemplo, se notificó que solo cinco de las evaluaciones que se preveía realizar en el bienio 2010-2011 se habían terminado en 2010, y que la realización de las 21 evaluaciones había concluido a fines de 2011. En consonancia con la decisión del PMA de empezar a aplicar ciclos de planificación anual, los datos que comparan los resultados de 2012 y los planes (Cuadro 3) indican por separado el inicio y el fin de las evaluaciones<sup>12</sup>.

En 2012, la OEV comenzó el 108% de las evaluaciones que había previsto poner en marcha, y completó el 100% de las evaluaciones que había previsto culminar. La tasa de inicio superior a la prevista se debió al adelanto de la evaluación de la cartera de proyectos en Timor-Leste a petición del Director Regional, a fin de que las principales decisiones sobre los programas se basaran en las constataciones a mediados de 2013.

**Cuadro 3: Estado de aplicación del programa de trabajo de 2012 en materia de evaluación**

Plan de trabajo de la OEV \ Tipo de evaluación	Cartera de proyectos en los países	Impacto	Global	Síntesis	Total
Inicios previstos en 2012	4	5	1	2	12
Solicitudes adicionales en 2012	1	0	0	0	1
<b>Inicios efectivos en 2012</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
Tasa de inicios en 2012 ( <i>porcentaje</i> )	125	100	100	100	108
Finalizaciones previstas en 2012	3	3	2	2	10
<b>Finalizaciones efectivas en 2012</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
Tasa de finalización ( <i>porcentaje</i> )	100	100	100	100	100

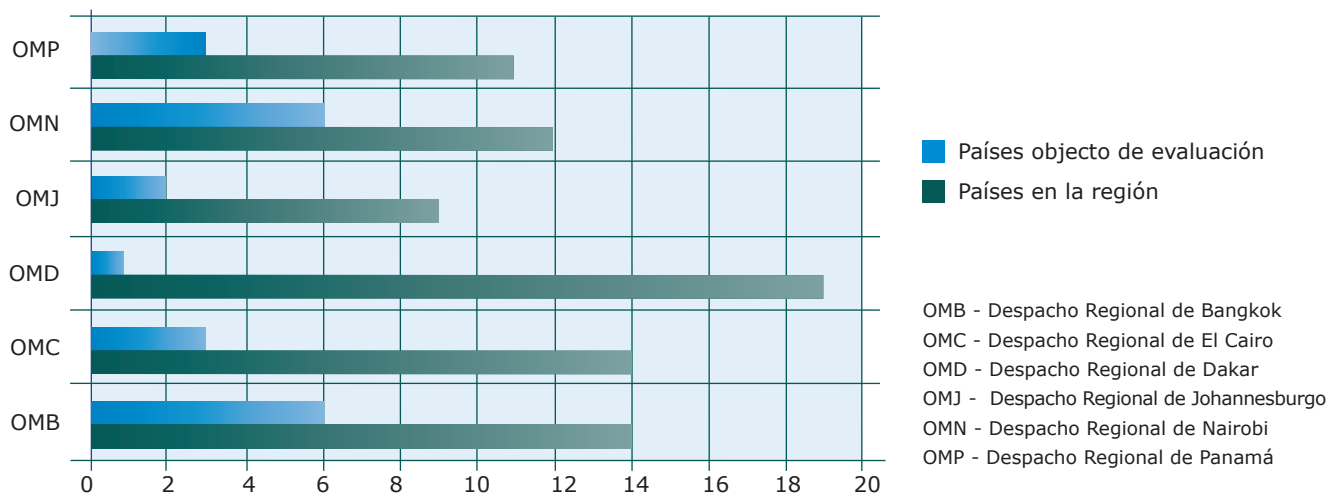
<sup>12</sup> Inicio = cuando comienza el gasto presupuestario. Antes de esa fecha es posible que se realice un trabajo preparatorio que no supone gasto alguno. Finalización = fecha de la aprobación definitiva del informe de evaluación por el Director de la OEV. Es posible que los informes aprobados al final de un año civil se presenten en el primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva del año siguiente.



Los datos generales sobre la cobertura de las evaluaciones varían de acuerdo con la combinación de evaluaciones realizadas. El plan de trabajo de 2012 constaba de un mayor número de evaluaciones de un solo país y un

menor número de evaluaciones globales que abarcaban numerosos casos de países en comparación con el plan de 2011. En la Figura 7 se muestra la cobertura de la labor de evaluación en 2012, por región.

**Figura 7: Cobertura de la labor de evaluación en 2012, por región donde está presente el PMA (evaluaciones finalizadas)**



Fuente: OEV.

### Actividades de promoción del aprendizaje basado en las evaluaciones y del uso de estas

#### • Consultas sobre las evaluaciones con los miembros de la Junta

En la consulta anual sobre evaluación de mayo de 2012, los miembros de la Junta del PMA proporcionaron orientación sobre las prioridades relativas a la evaluación y examinaron las constataciones del Informe Anual de Evaluación de 2011. La Secretaría del PMA mantuvo la práctica, iniciada en 2010 a instancias de los miembros de la Junta, de organizar una mesa redonda informal de consulta con anterioridad a cada período de sesiones de la Junta para examinar de forma más detenida los informes de evaluación presentados. Esas reuniones han contado con buena participación y enriquecido las relaciones entre la Junta, la dirección y la OE en preparación para los períodos de sesiones oficiales de la Junta.

#### • Cierre del circuito de aprendizaje

La OEV promueve el uso de los datos empíricos derivados de las evaluaciones en el proceso de adopción de decisiones de la dirección del PMA sobre políticas y operaciones por medio de: i) los productos de información previstos para determinado público; ii) la contribución oportuna de la información y las enseñanzas de las evaluaciones a los procesos estratégicos de toma de decisiones, y iii) el aprendizaje posterior a las evaluaciones y las actividades de difusión. En 2012, en función de los recursos disponibles, la OEV pretende aumentar dicho uso por los siguientes medios:

- i) integrando un mayor número de actividades de aprendizaje en el proceso de evaluación, de modo que los usuarios de las evaluaciones examinen los proyectos de recomendación y den su opinión antes de que se ultimen, y

- ii) contribuyendo, de forma espontánea o previa solicitud, a actividades regulares y excepcionales y a los procesos de toma de decisiones organizados por otras partes; en la nota informativa sobre la utilización de las evaluaciones para favorecer el aprendizaje y la mejora de los programas (*Evaluation into Use: How the Office of Evaluation Stimulates Learning for Programme Improvement*), figuran más pormenores.

#### • Actividades de aprendizaje durante el proceso de evaluación

En 2012 se celebraron talleres con partes interesadas internas y externas cerca del final de cinco procesos de evaluación: las evaluaciones de las carteras de proyectos en Somalia y el Afganistán; la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado; la evaluación realizada conjuntamente por el ACNUR y el PMA del impacto de la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data en Bangladesh, y la evaluación conjunta del módulo mundial de acción agrupada de logística. Los talleres permitieron entender mejor las constataciones de las evaluaciones y los factores que influyeron en ellas, aclararon los mensajes contenidos en ellas y ayudaron a asegurarse de que las recomendaciones finales fueran pertinentes y realistas, y estuvieran centradas en los asuntos necesarios.

**Aportaciones a los procesos estratégicos de adopción de decisiones.** A raíz de la publicación a principios de 2012 de las cuatro evaluaciones estratégicas sobre las dimensiones de la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, la OEV presentó una síntesis de las constataciones en un retiro de la dirección superior y los directores regionales del Departamento de Operaciones. Los datos empíricos de las evaluaciones

también contribuyeron al examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2008-2013, el proceso de fortalecimiento y reorganización institucionales, la formulación de la estrategia relativa al sector privado y la versión actualizada de la política de alimentación escolar. La OEV hizo aportaciones al nuevo Plan Estratégico para 2014-2017, al Comité de Examen de Políticas y al Comité de Políticas.

**Otras actividades relacionadas con el aprendizaje.** La evaluación del módulo mundial de acción agrupada de logística se presentó en una reunión ordinaria de los asociados participantes en los módulos y en una reunión de los donantes participantes en el módulo mundial de acción agrupada de logística, organismos de las Naciones Unidas y ONG en Ginebra. Al tratarse de la primera evaluación independiente de un módulo solo, así como de una evaluación conjunta, sus constataciones, enfoque y metodología suscitaron considerable interés de otros agentes de ayuda humanitaria y profesionales de la evaluación.

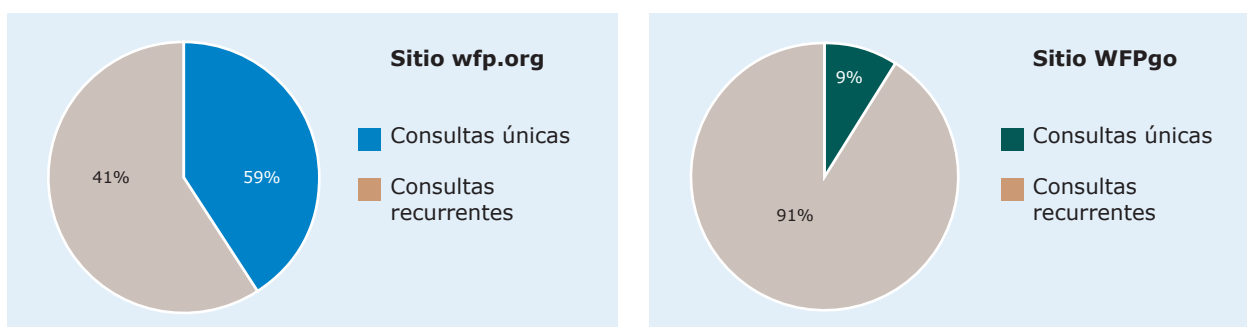
**Productos de información ordinarios.** Se prepararon síntesis de evaluación respecto de todos los

informes de evaluación de 2012. Al haber aumentado el número de enfoques y síntesis adaptados a cada circunstancia, no se prepararon “10 enseñanzas principales” nuevas<sup>13</sup>. El mayor tiempo que supuso la preparación de las estrategias del PMA en los países redujo la demanda de síntesis de evaluaciones en los países<sup>14</sup> para complementar el programa de las evaluaciones de las CPP.

**Desarrollo del sitio web.** De conformidad con la política de evaluación del PMA, todas las evaluaciones de la OEV pueden consultarse en la biblioteca de evaluación en el sitio web oficial del PMA. El sitio de evaluación también proporciona información sobre los objetivos y el programa de trabajo de la OEV, los tipos de evaluación realizados, y las herramientas empleadas.

Por primera vez, ahora se cuenta con estadísticas en la web, como se muestra en la Figura 8. El número total — 3,566— de personas que consultaron por única vez el sitio de intranet y el porcentaje de personas que hicieron varias consultas, especialmente del sitio de intranet, resultan alentadores. Sin embargo, las 2.300 personas que consultaron el sitio web público representan un número inferior al deseado.

**Figura 8: Sitios web de evaluación: comparación entre consultas únicas y recurrentes**



### Mejora de la calidad de las evaluaciones

En 2012, el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional publicó un documento titulado: “*Review of the World Food Programme’s Humanitarian and Development Effectiveness (2006-2011)*” (Examen de la eficacia del PMA en términos humanitarios y de desarrollo). Dado que esta publicación se basó en el contenido de 52 evaluaciones del PMA publicadas entre 2006 y 2011, evaluó en primer lugar la calidad de la base de pruebas, lo que le permitió determinar lo siguiente:

*Las 52 evaluaciones de la muestra tenían calidad suficiente para ser incluidas en el examen. De una puntuación máxima posible en relación con la calidad de 45, la puntuación media de todas las evaluaciones había sido 38. Solo cinco evaluaciones tuvieron una puntuación de 30 o menos. Se estima de importancia primordial que el criterio de calidad relativo a las constataciones y conclusiones de las evaluaciones sea pertinente y se base en datos empíricos. La puntuación media de este criterio de calidad en todas las evaluaciones de la muestra fue de 3,8, con una puntuación máxima de 4.*

En el examen se determinó la necesidad de introducir mejoras en cuanto a la cobertura de las evaluaciones por lo que respecta a la eficiencia, la sostenibilidad ambiental y el género. La necesidad de tener más en cuenta las cuestiones de género se subrayó en una evaluación realizada bajo los auspicios del Plan de Acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, según el cual las evaluaciones de 2012 de la OEV cumplían los requisitos de las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en materia de género.

El UNEG y la Red de evaluación del CAD de la OCDE llevaron a cabo su primer examen de expertos homólogos de la función de evaluación en el PMA en el año 2007; la labor culminó en la actual política de evaluación. Cinco años más tarde, en vista de los cambios significativos en el entorno externo e interno del PMA —que tuvieron consecuencias directas en el futuro de la función de evaluación en el Programa—, la Directora Ejecutiva solicitó un examen de seguimiento por parte de homólogos. La labor se comenzó a preparar en 2012, y el examen se llevará a cabo en 2013.

<sup>13</sup> Síntesis de las enseñanzas adquiridas a partir de múltiples evaluaciones sobre un único tema.

<sup>14</sup> Síntesis de las enseñanzas adquiridas de evaluaciones anteriores en un solo país de interés en la elaboración de una estrategia en el país.

Entre los cambios internos significativos se cuentan el Marco de acción para el fortalecimiento del PMA, puesto en marcha por la nueva Directora Ejecutiva, en el que se hace hincapié en la mejora de los procesos operativos con respecto a la medición de resultados y el fomento de una cultura de rendición de cuentas, la preparación del nuevo Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 y la puesta en marcha de una nueva estrategia de seguimiento y autoevaluación. Entre las novedades que se han producido en el entorno externo desde 2007 cabe mencionar el Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos para mejorar la coordinación, la rendición de cuentas y el aprendizaje en el sistema de ayuda humanitaria; el debate en curso sobre los arreglos a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas en materia de evaluación; los objetivos internacionales de desarrollo posteriores a 2015, y las prioridades de la Declaración de Busan sobre asociaciones y mutua rendición de cuentas.

El examen por homólogos se centrará en el nivel estratégico y analizará la política y los arreglos vigentes en materia de evaluación, a fin de asegurarse de que la función de evaluación general en el PMA sea apta para su finalidad en el próximo período.

Para complementar y preparar el examen por homólogos, la OEV llevó a cabo un examen institucional interno a raíz del cual se introdujeron ajustes en su estructura de gestión, funciones y sistemas de gestión de la calidad de las evaluaciones.

#### • **Desarrollo de los conocimientos teóricos y prácticos del personal de la Oficina de Evaluación**

Durante el año 2012 se dedicó un total de 90 días del personal al perfeccionamiento profesional, esto es, el 5% del tiempo de trabajo. Esta cifra supera con creces el objetivo del 2% de la OEV y compensa las tasas más bajas de 2011. Varios miembros del personal participaron en conferencias y seminarios por Internet sobre evaluación, organizados por redes de profesionales de la evaluación sobre temas técnicos de las evaluaciones.

Por otra parte, la OEV mantiene grupos de personal o comunidades de práctica centrados en los tipos de evaluación que se están realizando con miras a facilitar el desarrollo de los conocimientos teóricos y prácticos. Los temas, seleccionados en función de las necesidades del personal, incluyeron el intercambio de prácticas, metodologías y herramientas para apoyar el uso sistemático de las normas de evaluación del PMA e internacionales.

#### **Interacción con el sistema internacional de evaluación**

La OEV siguió participando en el grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluaciones en tiempo real organizado por la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), e

intervino en la evaluación interinstitucional en tiempo real de la crisis en el Cuerno de África.

La OEV se mantuvo activa en el UNEG participando en los equipos de tareas del Grupo encargados de la evaluación del impacto, la evaluación conjunta, el examen por homólogos, los derechos humanos y la igualdad de género. La Directora cumplió funciones de Vicepresidente del UNEG y participó en el grupo directivo de una valoración independiente cuyo objeto era determinar la orientación estratégica futura del Grupo. La OEV participó asimismo en la evaluación independiente a nivel de todo el sistema de la iniciativa "Unidos en la acción", fue objeto de consultas en relación con una evaluación de la OCAH y se utilizó a efectos de comparación en la evaluación de la oficina de evaluación del ACNUR, ambas realizadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de la Secretaría de las Naciones Unidas.

Se seleccionó a la OEV para presentar ponencias en actos profesionales: las conferencias anuales de la Red de redes sobre evaluación del impacto y la *American Evaluation Association*; los seminarios sobre intercambio de prácticas de evaluación del UNEG, y un seminario de evaluación celebrado por el Organismo Danés de Desarrollo Internacional. La OEV estuvo representada en la reunión general anual del Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria, en la conferencia de la Sociedad Europea de Evaluación, en un simposio organizado por la FAO sobre seguridad alimentaria y nutrición y en un seminario del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola sobre evaluación del impacto.

#### **Recursos humanos y financieros para la evaluación**

En esta sección se informa sobre los recursos de que dispone la OEV, y se los distingue de los recursos que puedan dedicarse a la función de evaluación en otras partes del PMA.

**Recursos humanos.** Pese a que en 2012 se produjo una intensa rotación de personal, la OEV mantuvo su plantilla completa y el equilibrio 50:50 fijado en la Política de evaluación del PMA entre los profesionales a los que se aplicaron los principios de rotación y los expertos contratados externamente. Durante el año se cubrieron en un 99,5% los puestos profesionales de la OEV. La plantilla total de la OEV no varió, pero se asignó a ella un oficial profesional subalterno durante un año, a partir de agosto de 2012, y siguieron contratándose consultores subalternos como analistas de evaluación. En el Cuadro 4 se facilitan detalles sobre la plantilla y en el Anexo III figura la lista completa de personal.

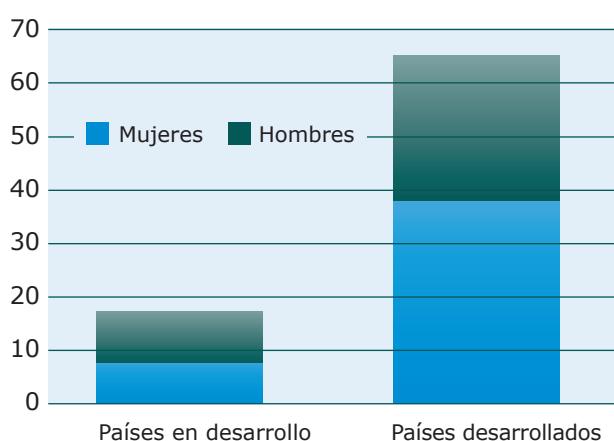
**Cuadro 4: Dotación de personal de la oficina de evaluación, 2012**

	Personal del PMA en rotación	Expertos en evaluación contratados externamente	Personal de contratación local	Total
Directora (D-2)		1		1
Oficiales superiores de evaluación (P-5)	1	2		3
Oficiales de evaluación (P-4)	3	1		4
Personal de servicios generales (G-6 y G-5)			3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Basándose en la experiencia positiva adquirida últimamente con el uso de acuerdos a largo plazo para conseguir conocimientos especializados de evaluación, en 2012 se concertaron seis nuevos acuerdos de esta índole, lo que llevó el total de acuerdos a largo plazo a 10: el 97% de los 70 consultores de evaluación independientes empleados en 2012 se contrataron por medio de empresas con quienes se había concertado un acuerdo a largo plazo; en el 76% de los casos se trató de nuevos profesionales para la OEV, lo que aportó nuevos conocimientos especializados; 11 consultores participaron en más de una evaluación. Entre los otros métodos de contratación utilizados se cuenta el empleo de particulares. No fue necesario proceder a ninguna otra licitación en 2012.

Los equipos de evaluación estuvieron integrados, en promedio, por 5,8 miembros. Como se observa en la Figura 9, el 56% de los miembros de estos equipos fueron hombres y el 44% mujeres, lo que representa un aumento del 4% en la participación de mujeres desde 2011, y un aumento del 9% desde 2010; el 79% de los consultores procedieron de países desarrollados y el 21% de países en desarrollo, esto es, una disminución del 7% desde 2011, si bien estas cifras no incluyen los equipos locales de investigación subcontratados en los países por el principal contratista del PMA, de los que se hizo un extenso uso para las evaluaciones del impacto. Además, la OEV concedió a ocho consultores contratos de corta duración para llevar a cabo misiones de mejora de la calidad y del uso de las evaluaciones.

**Figura 9: Composición de los equipos de evaluación**



**Recursos financieros.** En el Plan de Gestión de 2012 se asignaron 4,89 millones de dólares para gastos de personal y de otra índole de la OEV. Los fondos no relativos al personal se utilizaron en su totalidad, y la OEV recaudó un monto adicional de 50.000 dólares del ACNUR para completar la serie de evaluaciones realizadas conjuntamente por ese organismo y el PMA en relación con el impacto de la asistencia alimentaria en situaciones de refugiados de larga data.

La asignación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para 2012 representó un aumento del 2% de los recursos totales (de personal y otros) respecto de las cifras anuales correspondientes en el bienio 2010-2011; sin embargo, no se produjo un aumento real de los recursos para sufragar gastos que no fueran de personal —utilizados para llevar a cabo evaluaciones y actividades conexas—, como las de mejora de la calidad y el cierre del circuito de aprendizaje. El porcentaje de recursos asignado a la OEV con respecto al gasto total del PMA siguió situándose en un 0,13%.

Este nivel de recursos impidió que la cobertura de las evaluaciones de operaciones —cada una de las cuales abarcó una operación— fuera proporcional a la política de evaluación de 2008, deficiencia que también se destacó en el Informe Anual de Evaluación de 2011. No obstante, como se anticipó en la sección titulada “Perspectivas” de dicho informe, durante 2012 la OEV colaboró con la Dirección de Presupuesto y Programación, la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones y el Departamento de Operaciones para llegar a un acuerdo sobre la manera de abordar las evaluaciones de las operaciones individuales, de conformidad con el nuevo proceso de diseño y fortalecimiento orgánico del PMA, la estrategia de seguimiento y autoevaluación, unos enfoques más amplios relativos a la gestión del riesgo y la función directiva de la OEV en la fijación de normas y el desarrollo de la capacidad de evaluación.

## Perspectivas de evaluación

A fines de 2012, la Directora Ejecutiva aprobó un nuevo mecanismo de financiación a fin de poner en marcha una serie de evaluaciones de operaciones individuales en 2013, financiadas con cargo a los costos de apoyo directo. La serie se diseñará de modo tal que pueda traspasarse a las dependencias apropiadas en 2015, siguiendo la jerarquía de gestión, como un sistema para realizar evaluaciones descentralizadas de operaciones individuales, con la mayor eficiencia en la gestión de las evaluaciones. Los mecanismos de traspaso de responsabilidades se armonizarán con la implantación del nuevo diseño orgánico del PMA y la estrategia de seguimiento y autoevaluación, y en ellos se tendrán en cuenta las constataciones del examen por homólogos del UNEG y el CAD de la función de evaluación en el PMA.

Suponiendo que se disponga de recursos suficientes, la OEV también mantendrá la estrategia de evaluación vigente durante 2013 y 2014 centrándose en los siguientes aspectos: i) las evaluaciones complejas de múltiples operaciones, conjuntamente con asociados, cuando proceda, con el fin de contribuir tanto a la rendición de cuentas como al aprendizaje en niveles estratégicos; ii) las series de síntesis de evaluaciones para aumentar las sinergias, el aprendizaje y la utilidad, y iii) una promoción más sostenida del aprendizaje organizacional y el uso de los datos empíricos de las evaluaciones en el proceso de toma de decisiones.

Las perspectivas para el período posterior a 2015 no se han definido, con el objeto de que la OEV pueda responder a las nuevas necesidades y prioridades en materia de evaluación derivadas de: i) el nuevo Plan Estratégico del PMA y los procesos de desarrollo orgánico conexos, y ii) el examen por homólogos del UNEG y el CAD de la función de evaluación en el PMA, que se realizará en 2013.

# Anexo I Hojas informativas sobre las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países

Nota: las siglas se escriben en la lista acrónimo al final de este documento.

## Afganistán (2006-2011)

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

Operación	Título	Calendario	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
OPSR 200063	Mejora de la capacidad de resistencia y la seguridad alimentaria en el Afganistán	abril de 2010 a marzo de 2013						2013 Neces: 1 100 364 923 dólares Contrib: 454 967 745 dólares	
OE 200092	Prestación del Servicio Aéreo Humanitario Común a los organismos de las Naciones Unidas, las ONG y las contrapartes en el Afganistán	enero de 2010 a diciembre de 2011						Neces: 39 726 786 dólares Contrib: 27 844 278 dólares	
OE 107080	Prestación de servicios de telecomunicaciones de emergencia a la comunidad humanitaria en el Afganistán	octubre de 2007 a febrero de 2008		Neces: 323 212 dólares Contrib: 323 212 dólares					
OE 105140	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas	enero de 2010 a diciembre de 2009		Neces: 67 404 174 dólares Contrib: 57 624 699 dólares					
OPSR 104270	Actividades de socorro y rehabilitación posteriores al conflicto en la República Islámica del Afganistán	enero de 2006 a marzo de 2010	Neces: 877 317 083 dólares Contrib: 688 552 577 dólares						2013
Compras para el progreso	Compras para el progreso	marzo de 2010 a marzo de 2015						Neces: 31 114 170 dólares	
Alimentos distribuidos (toneladas)			114 515	217 008	248 807	275 955	145 267	163 803	
Gastos directos (millones de dólares)			94,8	133,7	204,8	206,6	168,8	194,3	
Porcentaje de gastos directos: comparación Afganistán-resto del mundo			4	5	6	5	4	5	
Beneficiarios (cifras efectivas)			H M	H M	H M	H M	H M	H M	
			2 467 675 2 262 834	3 450 009 3 314 867	4 521 773 4 173 494	4 734 855 4 291 055	3 397 888 3 158 159	n.d. n.d.	
Total de beneficiarios (cifras efectivas)			4 730 509	6 764 876	8 695 267	9 025 910	6 556 047	6 972 839	

Fuentes: Alimentos distribuidos: informes normalizados de los proyectos; gastos directos (informes Anuales de las Realizaciones 2006-2010); cifras efectivas de beneficiarios: informes normalizados de los proyectos. Total de gastos del PMA a escala mundial.

### Donantes y asociados

**Donantes:** Estados Unidos de América, Japón, India, Reino Unido, Australia

**Asociados:** Gobierno del Afganistán, siete organismos internacionales y 80 ONG

### Legenda

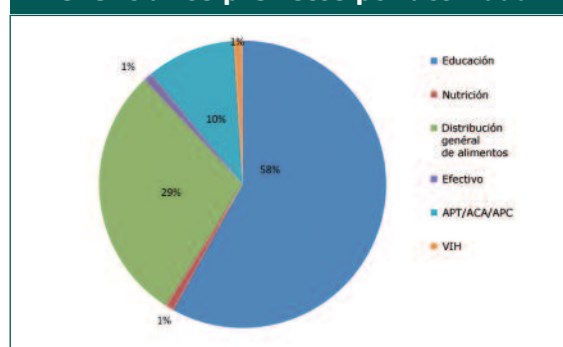
Nivel de financiación

- >75%
- Entre el 50 y el 75%
- Menos del 50%

### Actividades por operación y porcentaje de beneficiarios

Operación	Educación	Nutrición	Distribución general de alimentos	Efectivo	APT ACA/APC	VIH
OPSR 200063	X	X	X		X	X
OPSR 104270	X	X	X	X	X	X
OE 200092	-	-	-	-	-	-
OE 107080	-	-	-	-	-	-
OE 105140	-	-	-	-	-	-
Porcentaje previsto de beneficiarios	58	1	29	1	1	1
Porcentaje efectivo de beneficiarios	55	1	26	1	16	1

### Beneficiarios previstos por actividad



Fuente: Sistema DACOTA del PMA.

## Somalia (2006–2011)

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

Operación	Título	Calendario	2006	2007	2008	2009	2010	2011						
OPSR 101911	Ayuda alimentaria con fines de socorro y para la protección de los medios de subsistencia	agosto de 2006 a marzo de 2009		Neces: 507.9 dólares Contrib: 367.4 dólares										
OPSR 101910	Ayuda alimentaria para socorro y recuperación	enero de 2003 a marzo de 2007	2003	Neces: 122.0 dólares Contrib: 101.6 dólares			Neces: 639.9 dólares Contrib: 352.7 dólares							
OEM 10812	Ayuda alimentaria destinada al socorro de emergencia y la protección de los medios de subsistencia	abril de 2009 a junio de 2011				Neces: 2.9 dólares Contrib: 2.9 dólares								
OE 10801	Aumento selectivo de los requisitos de seguridad en Somalia esenciales para la continuidad de la asistencia de socorro	diciembre de 2008 a abril de 2009			Neces: 83.1 dólares Contrib: 61.1 dólares			2012						
OE 10681	Servicios Aéreo Humanitario en apoyo de las operaciones de socorro en Somalia	agosto de 2007 a julio de 2011			Neces: 0.9 dólares Contrib: 0.4 dólares									
OE 10619	Telecomunicaciones de seguridad interinstitucionales de Somalia	junio de 2007 a enero de 2008			Neces: 43.0 dólares Contrib: 18.1 dólares			2012						
OE 10578	Trabajo de rehabilitación de emergencia de la infraestructura logística en Somalia	febrero de 2007 a diciembre de 2011												
Alimentos distribuidos (toneladas)			78 089	93 952	217 539	334 569	106 726	106 397						
Gastos directos (millones de dólares)			53,5	67,7	178,8	267,9	119,8	137,4						
Porcentaje de gastos directos: comparación Somalia-resto del mundo			2	2	5	7	3	4						
Beneficiarios (cifras efectivas)			H 673 000	M 798 000	H 724 850	M 801 150	H 1 267 815	M 1 516 715	H 1 570 410	M 1 634 510	H 988 421	M 1 039 551	H 688 561	M 653 604
Total de beneficiarios (cifras efectivas)			1 471 000		1 526 000		2 784 530		3 204 920		2 027 972		1 342 165	

Fuentes: Alimentos distribuidos: informes normalizados de los proyectos; gastos directos (informes Anuales de las Realizaciones 2006-2010); cifras efectivas de beneficiarios: informes normalizados de los proyectos. Las necesidades y las contribuciones se expresan en millones de dólares.

\* La evaluación de la cartera de proyectos en el país no abarca la intervención contra la hambruna realizada a finales de 2011.

Legenda	
Nivel de financiación	
<span style="color: blue;">■</span>	>75%
<span style="color: orange;">■</span>	Entre 50 et 75%
<span style="color: brown;">■</span>	Moins de 50%

### Donantes y asociados

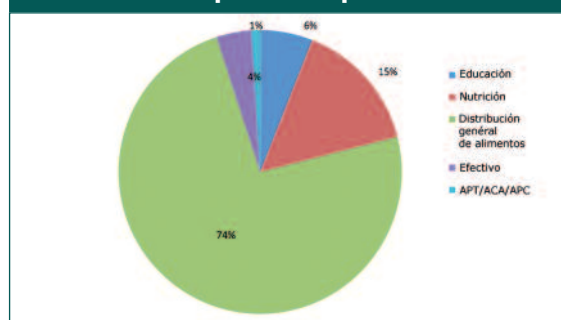
**Donateurs:** Estados Unidos de América, donantes privados, España, Canadá, Reino Unido

### Actividades por operación y porcentaje de beneficiarios

Operación	Educación	Nutrición	Distribución general de alimentos	APT/ACA/APC	VIH
OPSR 101911	X	X	X	X	X
OPSR 101910	X	X	X	X	X
OEM 10812	X	X	X	X	X
Porcentaje previsto de beneficiarios	6	15	74	4	1
Porcentaje efectivo de beneficiarios	5	8	82	4	1

Fuente: Sistema DACOTA del PMA.

### Beneficiarios previstos por actividad\*\*



\*\* El componente de educación incluye comidas escolares y raciones para llevar a casa; el de nutrición incluye alimentación selectiva y suplementaria y alimentación suplementaria para mujeres gestantes y lactantes.

## Zimbabwe (2006–2010)

### Calendario, nivel de financiación, beneficiarios por actividad y alimentos distribuidos\*

Operación	Título	Calendario	2006	2007	2008	2009	2010	
OPSR 10595	Intervención prolongada de socorro para los grupos vulnerables	mayo de 2008 a abril de 2010				Neces: 602.7 dólares Contrib: 428.0 dólares		
OE 10822	Coordinación logística y prestación de servicios de transporte por terceras partes en apoyo de la intervención humanitaria de la comunidad ante el brote de cólera en Zimbabwe	marzo de 2009 a abril de 2010				Neces: 1.0 dólares Contrib: 0.8 dólares		
OPSR regional 10310	Asistencia a poblaciones del África meridional vulnerables a la inseguridad alimentaria y al impacto del sida	enero de 2005 a julio de 2008	← 2005 Neces: 830.6 dólares Contrib: 692.1 dólares (presupuesto total asignado al OMI)					
Alimentos distribuidos (toneladas)			183 015	147 452	216 804	216 269	107 408	
Gastos directos (millones de dólares)			98,8	97,9	155,6	154,4	80,1	
Porcentaje de gastos directos: comparación Zimbabwe-resto del mundo			4	4	44	39	2	
Beneficiarios (cifras efectivas)			H 1 368 452	M 1 501 750	H 1 368 452	M 1 501 750	H 2 394 085	M 2 600 877
Total de beneficiarios (cifras efectivas)			4 275 176		2 870 202		4 994 962	
			5 292 092		1 826 134			

Source: Alimentos distribuidos: informes normalizados de los proyectos; gastos directos: informes Anuales de las Realizaciones (2006-2010); cifras efectivas de beneficiarios: informes normalizados de los proyectos. Las necesidades y las contribuciones se expresan en millones de dólares. Total de gastos del PMA a nivel mundial.

**Legenda**  
Nivel de financiación  
■ >75%  
■ Entre 50 et 75%

### Actividades por operación y porcentaje de beneficiarios

	OPSR 10595	Porcentaje previsto de beneficiarios	Porcentaje efectivo de beneficiarios	OPSR regional 103310	Porcentaje previsto de beneficiarios	Porcentaje efectivo de beneficiarios	Porcentaje previsto de beneficiarios OPSR 10595 y OPSR regional 10310	Porcentaje efectivo de beneficiarios OPSR 10595 y OPSR regional 10310
VIH	X	9	9	X	9	4	9	7
Educación	X	6	4	X	16	9	1	6
APT/ACA/APC		-	-	X	0	0	0	0
DGA	X	85	87	X	75	87	81	87
Nutrición		-	-	X	0	0	0	0
Trasf. de efect. & cup.	X	0	0		-	-	-	-

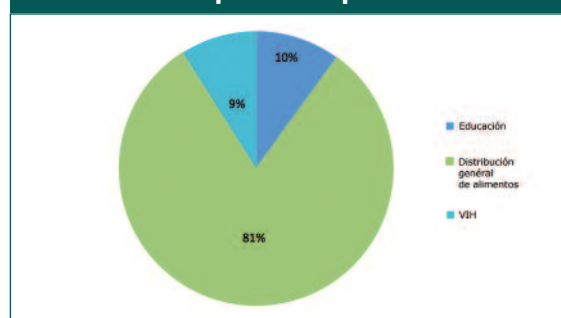
Fuente: Sistema DACOTA del PMA.

### Donantes y asociados

**Donantes:** Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, Países Bajos, Canadá

**Asociados:** Gobierno de Zimbabwe, cuatro organismos internacionales y 39 ONG

### Beneficiarios previstos por actividad\*



\* Se incluyen las transferencias de efectivo y cupones y las actividades de APT y nutrición, pero sus cifras son nulas, pues el bajo número de beneficiarios en cifras absolutas no aparece reflejado en el porcentaje.



### Asistencia alimentaria a los refugiados de larga data – Rwanda

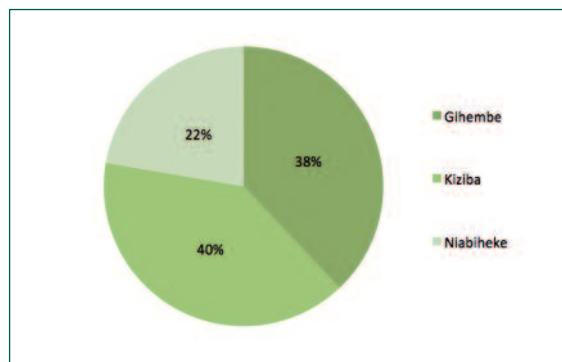
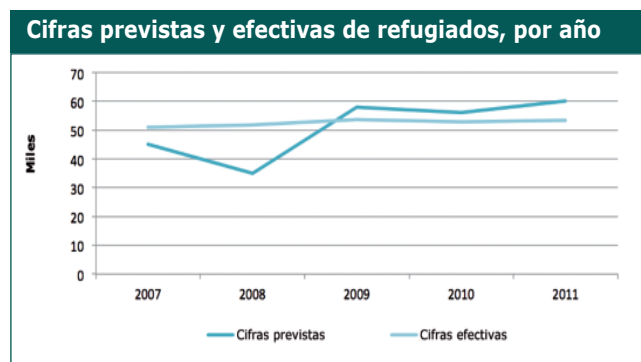
#### Nivel de financiación de las OPSR frente a la totalidad del período de los proyectos

Tipo	Número de proyecto del PMA	Título	Calendario	Costo total para el PMA (dólares)	Porcentaje de financiación
OPSR	105310*	Asistencia a los refugiados y operaciones de recuperación para los hogares más vulnerables	enero de 2007 a diciembre de 2009	54 033 547 <sup>1</sup>	61.9 <sup>1</sup>
OPSR	200030	Asistencia para refugiados y apoyo para la recuperación de las comunidades de acogida y los hogares más vulnerables	enero de 2010 a diciembre de 2011	39 143 591 <sup>2</sup>	64,1 <sup>2</sup>

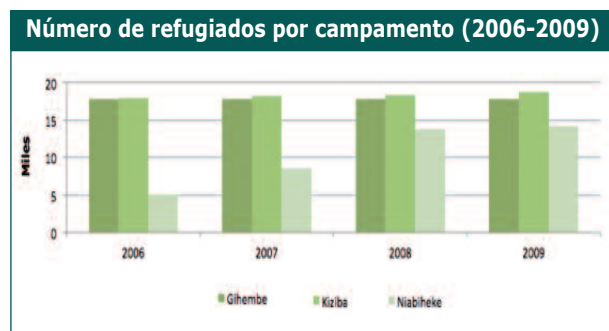
<sup>1</sup> Situación de los recursos al 1 de febrero de 2011 (OPSR 10531.0).

<sup>2</sup> Situación de los recursos al 25 de enero de 2012 (OPSR 200030).

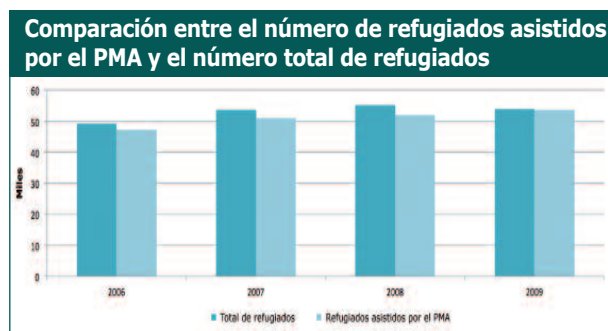
\* Estaba previsto que la OPSR 10531.0 comenzara en enero de 2007, pero en realidad comenzó en julio de 2007. Antes de ello estaba en curso en Rwanda la OPSR regional.



Fuentes: informes normalizados de los proyectos (2007-2010); documento del proyecto 200030 (previsto en 2011); nota resumida (a diciembre de 2011).



Fuente: Anuario estadístico del ACNUR.



Sources: Base de données statistiques du HCR sur les populations; rapports normalisés sur les projets.

**Operaciones del PMA por actividad (se muestra el número de beneficiarios cuando se dispone de datos desglosados)**

Operación	Alimentación suplementaria	Alimentación terapéutica	DGA	APT
OPSR 105310	X	X	2007: 50 981 2008: 51 803 2009: 53 719	X*
OPSR 200030	X	**	2010: 53 004 2011: 53 434	0***
Promedio			52 588	

\* Actividades de APT destinadas a la población de acogida.

\*\* Las actividades de alimentación terapéutica se traspasaron al ACNUR a fines de 2008.

\*\*\* No se realizaron actividades de APT debido a falta de financiación.

Fuentes: Informes normalizados de los proyectos (2007-2010) y nota resumida del PMA (al 19 de enero de 2012).

#### Donantes y asociados

**Donantes:** Financiadores multilaterales, Estados Unidos de América, Japón, Canadá, Irlanda, Finlandia, Turquía, Luxemburgo, Fondo central para la acción en casos de emergencia de las Naciones Unidas, Naciones Unidas, Noruega

**Asociados:** Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales, Acción Humanitaria Africana, American Refugee Committee, Foro de Mujeres Africanas Especialistas en Pedagogía, Organismo Alemán para la Cooperación Técnica, Servicio Jesuita para los Refugiados

## Asistencia alimentaria a los refugiados de larga data – Bangladesh

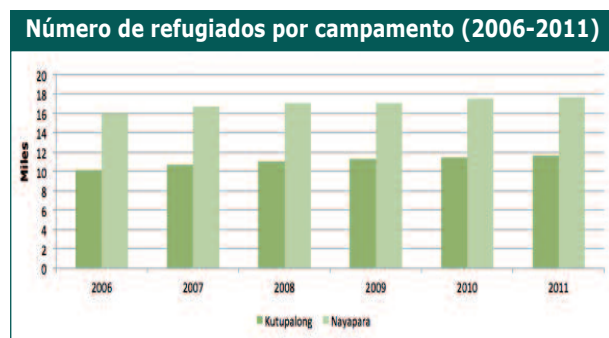
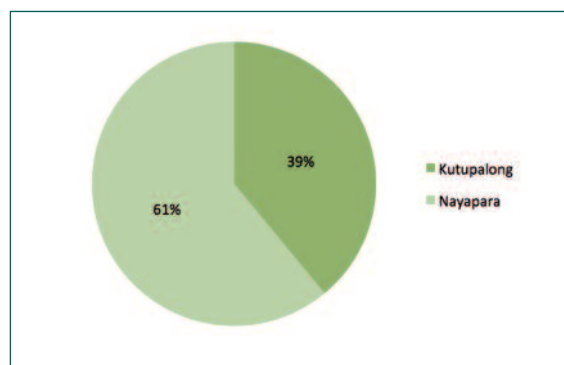
### Nivel de financiación de las OPSR frente a la totalidad del período de los proyectos

Tipo	Número del proyecto del PMA	Título	Calendario	Costo total para el PMA (porcentaje en millones de dólares)*	Porcentaje de financiación
OPSR	1004510	Asistencia a los refugiados de Myanmar	enero de 2002 a dic. de 2003	4,4	82
OPSR	1004520	Asistencia a los refugiados de Myanmar	enero de 2004 a dic. de 2005	4,5	84
OPSR	1004530	Asistencia a los refugiados de Myanmar	enero de 2006 a dic. de 2008	8,4	89
OPSR	1004540	Asistencia a los refugiados de Myanmar	enero de 2009 a dic. de 2010	9,8	59
OPSR	200142	Asistencia a los refugiados de Myanmar	enero de 2011 a dic. de 2012	10,8	66

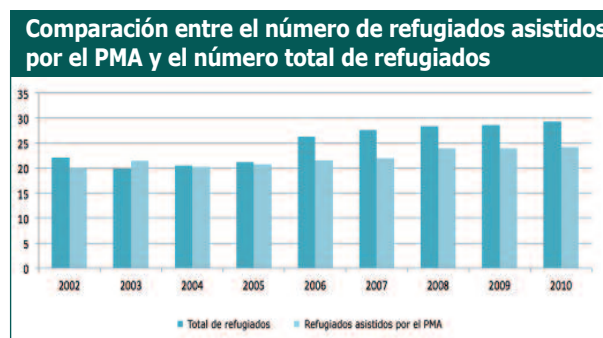
\* Últimos informes normalizados de los proyectos, documentos de proyectos, revisiones presupuestarias.



Fuentes: informes normalizados de los proyectos, 2002-2011.



Fuentes: Anuario Estadístico del ACNUR (2006-2009), webHIS (2010-2011)



Fuentes: base de datos demográficos estadísticos en línea del ACNUR; informes normalizados de los proyectos del PMA.

### Donantes y asociados

**Donantes:** Estados Unidos de América, Canadá, Australia, Japón, Alemania, otros

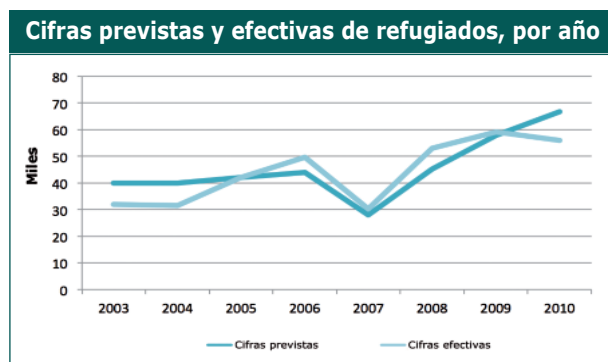
**Asociados:** Ministerio de Alimentación y Gestión de Desastres, Ministerio de Salud, UNICEF, UNFPA, Acción contra el Hambre, Sociedad de la Media Luna Roja de Bangladesh, Research Training and Management International, Technical Assistance Incorporated, CONCERN, Handicap International, MSF Holanda, CARITAS, Federación Internacional de la Cruz Roja, Austcare, SHED

## Asistencia alimentaria a los refugiados de larga data – Chad

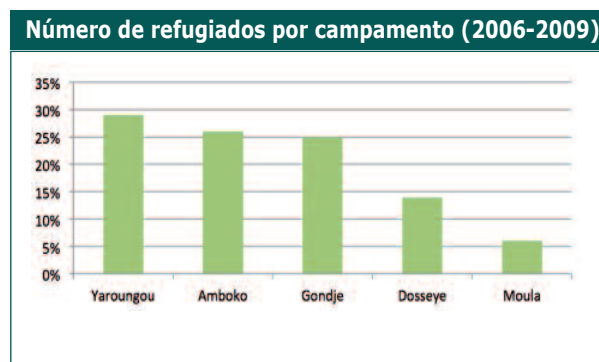
### Nivel de financiación de las OPSR frente a la totalidad del período de los proyectos

Tipo	Número del proyecto del PMA	Título	Calendario	Costo total para el PMA (porcentaje en millones de dólares)*	Porcentaje de financiación
OEM de resp. inm.	10286	Ayuda alimentaria a los refugiados de la República Centroafricana en el Chad	junio de 2003 a julio de 2003	197 436	93
OEM	10295	Ayuda alimentaria a los refugiados de la República Centroafricana en el sur del Chad	enero de 2003 a marzo de 2005	4 496 373	67
OEM	102951	Ayuda alimentaria a los refugiados de la República Centroafricana en el sur del Chad	mayo de 2003 a febrero de 2006	5 665 571	54
OPSR	10510	Asistencia a los refugiados de la República Centroafricana en el sur del Chad	marzo de 2006 a abril de 2010	36 656 975	83
OPSR	200059	Asistencia a los refugiados de la República Centroafricana y la población de acogida en el Chad	abril de 2010 a diciembre de 2011	28 958 353	85

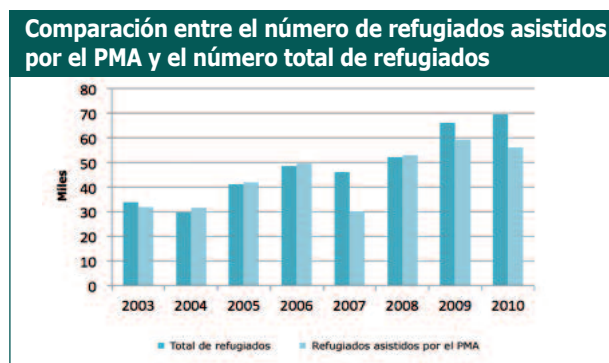
Fuente: informes normalizados de los proyectos; informes sobre la situación de los recursos.



Fuente: informes normalizados de los proyectos.



Fuente: Anuario estadístico del ACNUR.



Fuentes: Total de refugiados: base de datos demográficos estadísticos en línea del ACNUR (2003-2009); cifras de 2010: Informe mundial del ACNUR de 2010; refugiados asistidos por el PMA: informes normalizados de los proyectos.

### Donantes y asociados

**Donantes:** Argelia, Dinamarca, Comisión Europea, Estados Unidos, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Naciones Unidas (Fondo central para la acción en casos de emergencia), Nigeria, Países Bajos, Reino Unido, Suiza, donantes privados y fondos multilaterales.

**Asociados:** ACRA, ACT\FLM, African Concern, Belacd, CARE, CND, COOPI, CSSI, DED, Habdoul Al-Amdoulaye, ID, Johanniter, KRATA\Kindamedro, Mekesna, Solidarites, UJAP, UNICEF, UPR\UPRM

# Anexo III

## Personal de la Oficina de Evaluación (a fecha 31 de diciembre de 2012)

Helen WEDGWOOD, Directora (desde el 8 de enero de 2012)

Jamie WATTS, Oficial Superior de Evaluación

Sally BURROWS, Oficial Superior de Evaluación

Marian READ, Oficial Superior de Evaluación

Claire CONAN, Oficial de Evaluación (desde el 22 de febrero de 2012)

Diane PRIOUX DE BAUDIMONT, Oficial de Evaluación

Elise BENOIT, Oficial de Evaluación (desde el 3 de septiembre de 2012)

Michel DENIS, Oficial de Evaluación (hasta el 27 de agosto de 2012)

Ross SMITH, Oficial de Evaluación

Lorraine DE LIMELETTE, Oficial de Programas (Oficial Profesional Subalterno) (desde el 31 de agosto de 2012)

Cinzia CRUCIANI, Analista de Evaluación

Federica ZELADA, Analista de Evaluación

Jan MICHIELS, Analista de Evaluación (hasta el 25 de septiembre de 2012)

Antigoni DIMITRIADOU, Consultor (desde el 26 de noviembre de 2012)

Roberta FENIX, Auxiliar Administrativa Superior (desde el 1 de diciembre de 2012)

Rosa NETTI, Auxiliar Administrativa Superior (hasta el 31 de octubre de 2012)

Eliana ZUPPINI, Auxiliar Superior de Personal (hasta el 31 de agosto de 2012)

Luisiana LOPEZ, Auxiliar Superior de Personal (desde el 3 de diciembre de 2012)

Valerie OLIVIER, Asistente Superior de Personal

(asignación temporal) (del 10 de septiembre de 2012 al 30 de noviembre de 2012)

Kathryn BELL-GRECO, Auxiliar Administrativa (desde el 1 de marzo de 2012)

Marta NASISI, Auxiliar de Oficina (desde el 1 de noviembre de 2012)

# Siglas utilizadas

AAAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACA	alimentos para la creación de activos
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALNAP	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
CIDA	Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional
CPP	cartera de proyectos en los países
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MSF	Médicos sin Fronteras
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OE	Oficina de Evaluación
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PDI	persona desplazada internamente
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad





**Producido por la Oficina de Evaluación**  
[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)

**Programa Mundial de Alimentos** Via C.G. Viola, 68/70 - 00148 Roma, Italia - Tel: +39 0665131