

EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

Operaciones Prolongadas de Socorro y Recuperación –
América Central 200490

Restablecimiento de la Seguridad Alimentaria y los medios de
subsistencia de los grupos vulnerables afectados por crisis
recurrentes en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua
(2014-2016)

Informe de Evaluación

[Febrero, 2016]

Equipo de evaluación: Soledad Posada (Jefa de equipo); Julián Carrazón; Valentina Ferrara;
Ramón Guevara; Allan Lavell; Adriana Moreno

Gerente de la evaluación: Daniela Ruegenberg

Comisionado por:

WFP Office of Evaluation

Número de informe: OEV/2015/010



World Food Programme



Agradecimientos

El Equipo de Evaluación desea expresar su sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al diseño y a la implementación de esta evaluación. Estamos especialmente agradecidos a los miembros del equipo del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Centroamérica, tanto de la Oficina Regional en Panamá como de las Oficinas de País y sub-oficinas en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, y también de la Sede, por aportar información relevante y compartir perspectivas y sugerencias interesantes a lo largo de esta evaluación, así como por el enorme apoyo y tiempo prestado durante los viajes al terreno.

Al mismo tiempo, agradecemos a los socios implementadores que trabajan con el PMA en esta Operación, los donantes, otras agencias de las Naciones Unidas y los representantes gubernamentales que han apoyado e implementado el programa y que durante nuestra visita a Centroamérica nos atendieron y proporcionaron el tiempo necesario para discutir con nosotros su visión respecto a la Operación.

Quisiéramos agradecer también, muy especialmente, a todas las poblaciones participantes que nos han dedicado su tiempo para participar en las consultas realizadas y compartir con nosotros sus experiencias y opiniones sobre el rol de la Operación en sus hogares y comunidades.

Por último, la evaluación quisiera agradecerle a Colleen McMillon y Justine Garrigue de DARA por su gran apoyo al equipo a lo largo de todo el proceso de evaluación.

Descargo de Responsabilidad

Las opiniones expresadas pertenecen al equipo evaluador y no necesariamente reflejan las opiniones del Programa Mundial de Alimentos. Las opiniones expresadas en este informe son responsabilidad única de los autores. La publicación de este documento no implica la aprobación de las opiniones expresadas por el Programa Mundial de Alimentos.

La denominación empleada y la presentación del material en el mapa no implican la expresión de cualquier opinión cualquiera de la parte del Programa Mundial de Alimentos en lo que concierne el estatus legal o constitucional de cualquier país, territorio o zona marítima ni en lo que concierne la delimitación de fronteras.

Encomienda de la Evaluación

Gerente de la evaluación: Daniela Ruegenberg, DARA

Punto focal del PMA: Filippo Pompili, PMA

Gerente del proyecto de las evaluaciones de operaciones: Elise Benoit, PMA

TABLA DE CONTENIDOS

Ficha Técnica de la Operación	i
Mapa de la Operación	xxi
Resumen Ejecutivo.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Descripción de la evaluación.....	1
1.3. Resumen de la operación.....	5
2. Hallazgos de la Evaluación	6
2.1. Pertinencia de la operación.....	6
2.1.1. Relevancia	6
2.1.2. Coherencia Externa.....	19
2.1.3. Coherencia Interna	20
2.2. Resultados de la operación.....	21
2.2.1. Eficacia.....	21
2.2.2. Eficiencia	27
2.2.3. Cobertura	30
2.2.4. Sostenibilidad.....	33
2.3. Factores que afectan los resultados.....	41
2.3.1. Factores internos.....	41
2.3.2. Factores externos	43
3. Conclusiones y Recomendaciones	45
3.1. Conclusiones generales.....	45
3.2 Recomendaciones	49
Anexos.....	53
Anexo 1: Términos de Referencia	53
Anexo 2: Matriz de evaluación.....	90
Anexo 3: Análisis de agentes principales.....	100
Anexo 4: Enfoque de la Evaluación y Metodología	118
Anexo 5: Consulta breve al personal PMA.....	125
Anexo 6: Listado de personas consultadas.....	134
Anexo 7: Figuras y tablas	144
Anexo 8: Tabla resumen - operación OPSR.....	157
Anexo 9: Temas transversales.....	160
Anexo 10: Coherencia Externa e Interna de la operación (por país) .	162

Anexo 11: Buenas prácticas y lecciones clave para el futuro.....	168
Anexo 12: Bibliografía	173
Acrónimos.....	177

Figuras

Figura 1: Fondos de la Operación	iv
Figura 2: Donantes.....	iv
Figura 3: Número de la población participante, por objetivo estratégico/actividad(2014 y 2015)	iv
Figura 4: Distribución por género de la población participante, por tipo de actividad (2014) .v	v
Figura 5: Distribución por género de la población participante, por tipo de actividad (2015) .v	v
Figura 6: Número de la población participante, por tipo de emergencia.....	vi
Figura 7: Número de la población participante en miles, por tipo de emergencia y país (hasta agosto 2015)	vi
Figura 8: Número de los beneficiarios en miles, por modalidad y país (hasta agosto 2015) ..	vii
Figura 9: Número de la población participante planificada y real por año y por modalidad..	vii
Figura 10: Distribución por año (real vs planificado); toneladas métricas.....	viii
Figura 11: Distribución por año (real y planificado) y país hasta agosto 2015; toneladas métricas	viii
Figura 12: Transferencia de dinero y bonos distribuidos por año.....	ix
Figura 13: Transferencia de dinero por hombres/mujeres (US\$).....	x
Figura 14: Bonos distribuidos por hombres/mujeres (US\$)	x
Figura 15: Transferencia de dinero por tipo de emergencia (US\$ millones)	xi
Figura 16: Bonos distribuidos por tipo de emergencia (US\$ millones).....	xi
Figura 17: Transferencia de dinero y bonos distribuidos por país (US\$ millones) 2014 y 2015 (hasta agosto).....	xii
Figura 18: Proporción de población participante de actividades de distribución de alimentos y CBT sobre el total, por año.....	23
Figura 19: Existencia de evidencias y grado de avance de los indicadores de efecto de la Operación	25
Figura 20: Períodos de atención de la Operación	27

Tablas

Tabla 1: Toneladas de alimentos planificadas y distribuidas por país y año	22
Tabla 2: Financiamiento recibido por la Operación y relación con el número de participantes asistidos	28
Tabla 3: Cuantía, cobertura e inversión por participante de los Acuerdos de Cooperación firmados con las contrapartes (US\$/participante)	29
Tabla 4: Población afectada, planificada y atendida por tipo de emergencia y país (en miles).	30
Tabla 5: Población atendida respecto a lo programado en el documento de proyecto y las cifras planificadas por año.	31

Ficha Técnica de la Operación

OPERACIÓN		
Tipo /Número /Titulo	Operaciones Prolongadas de Socorro y Recuperación (OPSR) – América Central 200490	
Aprobación	La OPSR 200490 fue aprobada el 5 de noviembre de 2013	
Modificaciones	<p>Budget Revision (BR)01: El documento ha sido objeto de modificación.</p> <p>BR02 (dic. 2014): respuesta al hongo de la roya del café y crisis de la canícula prolongada que ocurrieron en el año 2014: (i) aumentar el número de población participante (ii) aumentar la cobertura a través de transferencias de base monetaria y a su vez reducir lo que se había presupuestado para compra de alimentos (iii) ajustar los valores de transferencias basado en el análisis de mercado (iv) incorporar las actividades relacionadas con el desarrollo y aumento de las capacidades (CD&A) (v) ajustar los costos asociados en consecuencia y de acuerdo con una revisión exhaustiva de los gastos esperados y de la disponibilidad de los fondos.</p> <p>BR03 (abril 2015): aumentar los requisitos de alimentos para asistir a las familias en inseguridad alimentaria a causa de la sequía en Guatemala: (i) aumentar el tonelaje de alimentos básicos en 4,450 toneladas y los costos de dichos alimentos basados en el pronóstico de contribuciones (ii) ajustar temporalmente las raciones de arroz y frijoles e incluir el Súper Cereal en la fase de recuperación como complemento a la asistencia del gobierno de Guatemala (iii) aumentar el presupuesto total como corresponda incluyendo aumentos en el Transporte Externo, LTSH, ODOC, DSC y ISC.</p> <p>BR04 (julio 2015): (i) aumentar la cobertura a través de transferencias de base monetaria y aumentar el valor de transferencias en Guatemala (ii) revisar matrices de LTSH para El Salvador, Honduras y Nicaragua.</p>	
Duración	<u>Inicial:</u> período de 3 años (1 de enero de 2014 – 31 de diciembre de 2016) ¹	<u>Tras la revisión:</u> Ningún cambio
Población participante planificada	<u>Inicial:</u> 467.000 en el 2014; 410.000 en el 2015; 410.000 en el 2016 ²	<u>Tras la revisión:</u> 734.486 ³ en el 2014; 1.171.000 en el 2015; 410.000 en el 2016 ⁴
Requisitos de alimentos planificados	<u>Inicial:</u> Asistencia de alimentos en especie: 48.491 tm. Bonos y dinero: 15.417.038 US\$ ⁵	<u>En vigencia:</u> Asistencia de alimentos en especie: 46.852 tm. Bonos y dinero: 52.490.370 US\$ ⁶
Requisitos (US\$)	<u>Inicial:</u> 70.489.461 US\$ ⁷	<u>Tras la revisión:</u> 110.750.869 US\$ ⁸

¹ Project Document

² Project Document

³ Standard Project Report (SPR) 2014

⁴ BR04

⁵ Project Document

⁶ BR04

⁷ Project Document

⁸ BR04

OBJETIVOS Y PRODUCTOS				
	Objetivos Estratégicos (OE)	Objetivos y Resultados Específicos del Operativo	Productos	
Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	Género	Mejora de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer.		
	Protección	Prestación y utilización de la asistencia del PMA en condiciones seguras, responsables y dignas.		
	Asociación	Coordinación de las intervenciones de asistencia alimentaria y desarrollo de asociaciones.		
	Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias	Meta 1: Satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables y reducir la desnutrición por debajo del umbral de emergencia.		Distribución de alimentos y artículos no alimentarios y transferencia de base monetaria en cantidad y de calidad suficientes y en el momento oportuno a los hogares y las personas seleccionadas
		Resultado: Mejora del consumo de alimentos durante el periodo de prestación de asistencia en los hogares seleccionados.		
	Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia	Meta 1: Intervenir en apoyo de la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas y las comunidades y contribuir a la estabilidad, la resiliencia y la autosuficiencia		
		Meta 2: Ayudar a los gobiernos y las comunidades a crear o reconstruir los medios de subsistencia, establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios		
		Resultado: Logro o mantenimiento de un consumo de alimentos adecuados en los hogares seleccionados		Distribución de alimentos y artículos no alimentarios y transferencia de base monetaria en cantidad y de calidad suficientes y en el momento oportuno a los hogares y las personas seleccionadas
		Resultado: Mejora en el acceso a los activos y los servicios básicos, entre ellos, la infraestructura comunitaria y comercial		Recuperación y/o creación de activos de subsistencia por parte de las comunidades y hogares seleccionados
	SOCIOS			
Naciones Unidas	FAO, OCHA, PAHO, UNICEF y los Equipos Técnicos de las Naciones Unidas para Emergencias (UNETE).			
ONGs	Save the Children, Visión Mundial, Care y otras			
Organizaciones Regionales	El Consejo de Ministros de Agricultura de Centroamérica (CAC) y Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPRENAC)			
Gobiernos	Gobierno de El Salvador: La Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano y la Fundación de Desarrollo y Humanismo Maquilishuatl; Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, División de Asistencia Alimentaria de la Secretaría de Inclusión Social; Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN)			

	<p>Gobierno de Guatemala: Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres- CONRED; Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional SESAN; Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN); Instituto Nacional de Comercialización Agrícola (INDECA); Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)</p> <p>Gobierno de Honduras: Comisión Permanente de Contingencias (COPECO); Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG); Secretaría de Salud Pública (SESAL); Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UTSAN)</p> <p>Gobierno de Nicaragua: Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX); Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED) y las oficinas municipales; Coordinadores Locales de Socorros; Comisiones, Departamentales para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres (CODEPRED); Comisión Municipal de Prevención de Desastres (COMUPRED); Comités Locales de Preparación y Respuesta a Emergencias y Desastres (COLOPRED); Comités de Barrios de Preparación y Respuesta a Emergencias y Desastres (COBAPRED), Gobierno Regional Autónomo Costa Caribe Norte (GRACCN); Consejo Regional Autónomo Costa Caribe Norte (CRACCN); Comisiones de Trabajo Sectorial (CTS) a nivel interno del SINAPRED</p>
--	---

RECURSOS (CONTRIBUCIÓN)

Contribución recibida (8 julio 2015)⁹:
US\$48.568.030

Porcentaje bruto de contribución recibida contra la solicitud:
50,4%

Los cinco donantes principales:

- Estados Unidos (31%)
- Multilateral (18%)
- Transferencia de acciones (15%)¹⁰
- UN CERF (11%)
- Comisión Europea (8%)

Figura 1: Fondos de la Operación

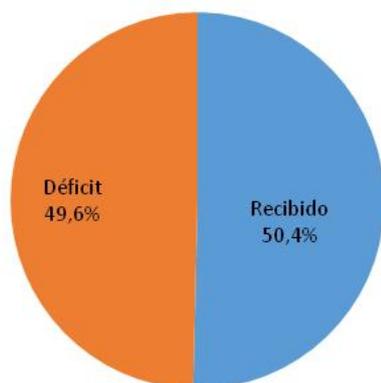
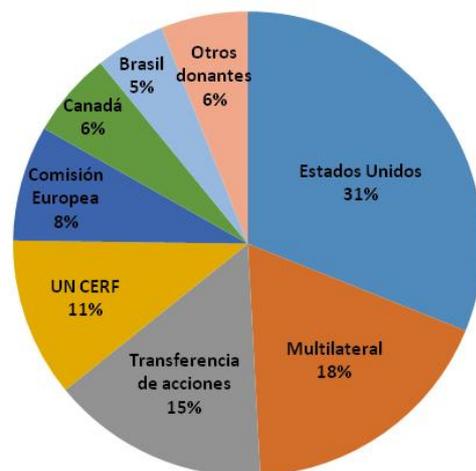
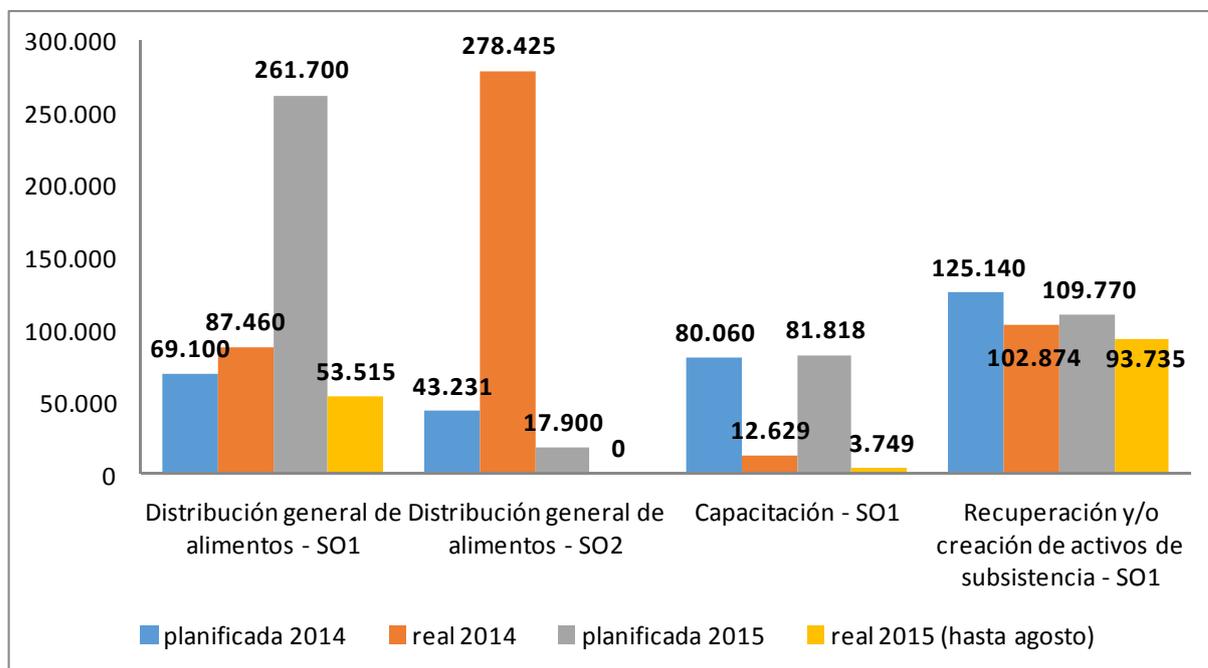


Figura 2: Donantes



PRODUCTOS (OUTPUTS)¹¹

Figura 3: Número de la población participante, por objetivo estratégico/actividad(2014 y 2015)¹²



⁹ Resource Situation Report 8 July 2015

¹⁰ Transferencias de acciones (stock transfer) se refiere a transferencia de fondos más que de acciones.

¹¹ Para 2015, los datos de lo planificado son siempre anuales.

¹² CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 122014122014082015122014122014

Figura 4: Distribución por género de la población participante, por tipo de actividad (2014)¹³

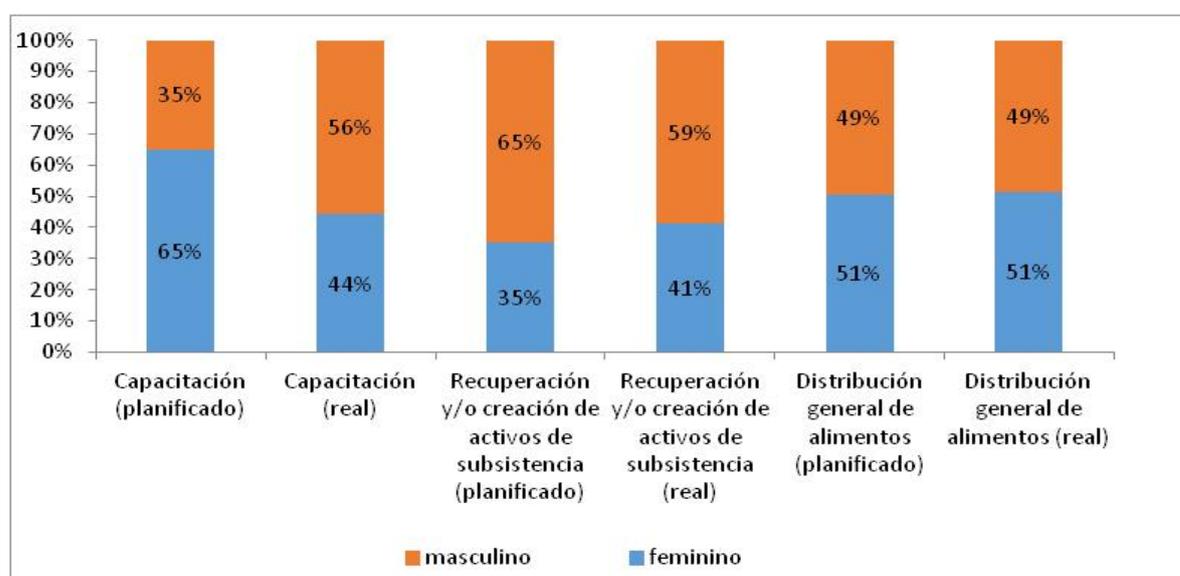
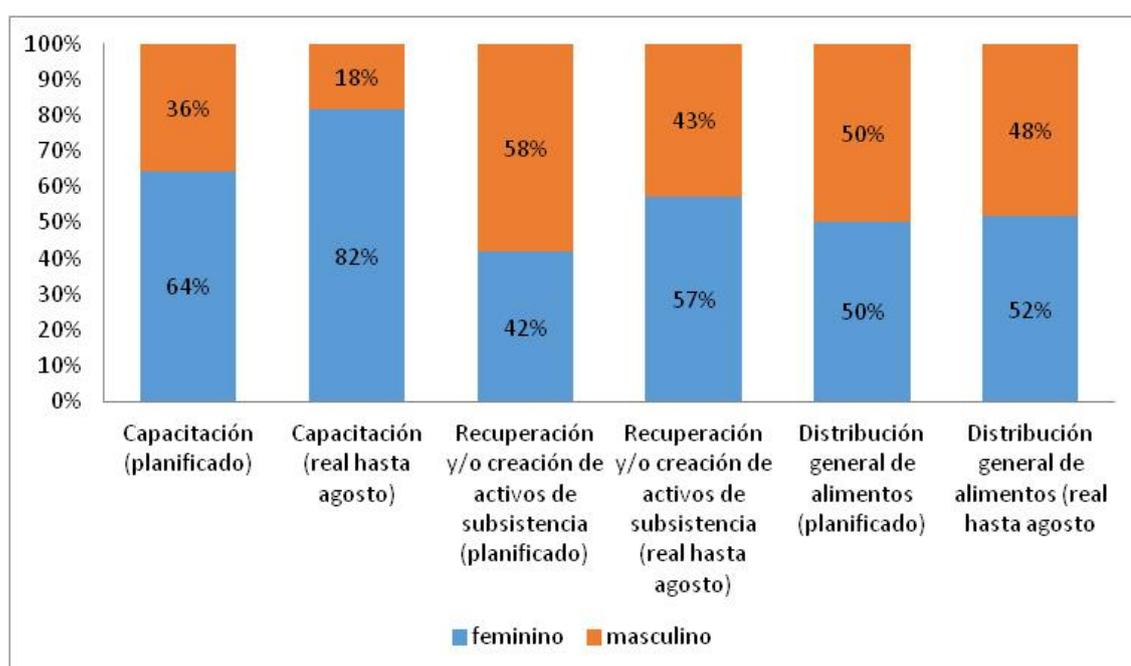


Figura 5: Distribución por género de la población participante, por tipo de actividad (2015)¹⁴



¹³ SPR 2014.

¹⁴ CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 082015.

Figura 6: Número de la población participante, por tipo de emergencia¹⁵

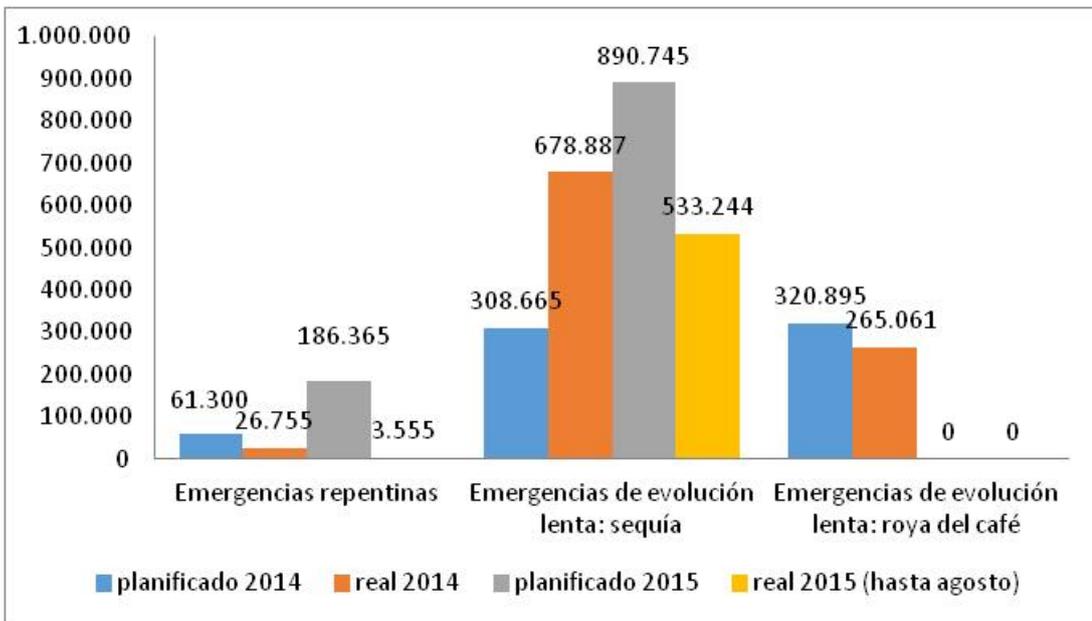
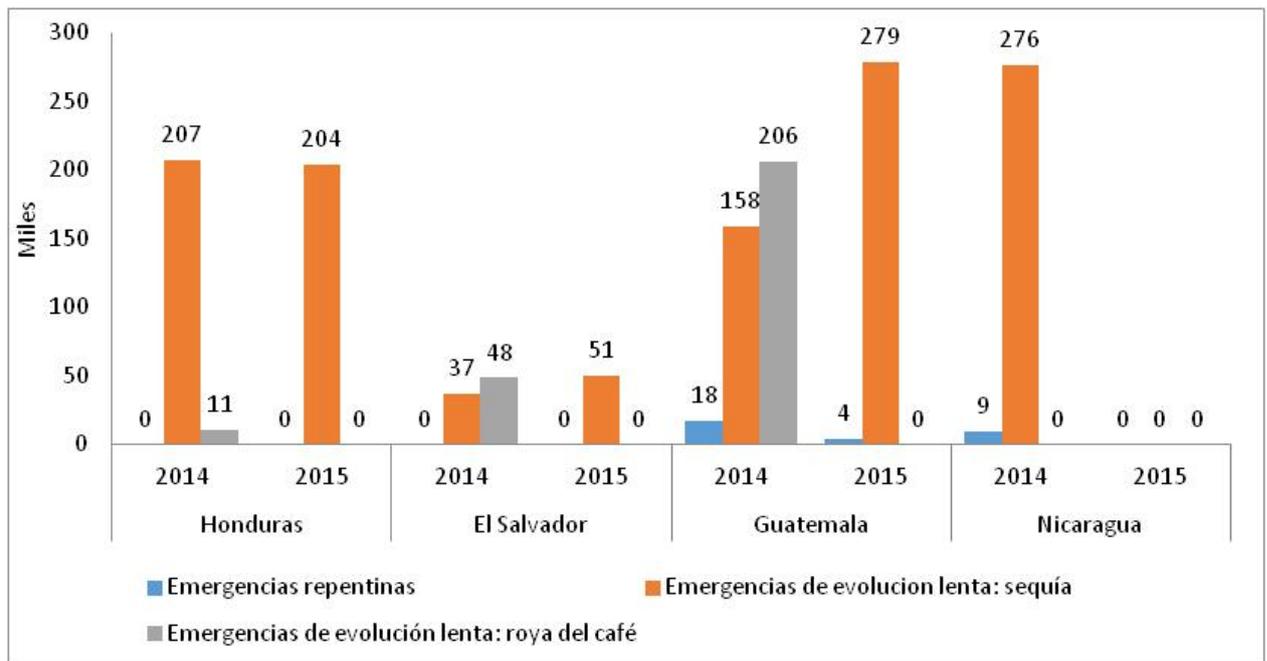


Figura 7: Número de la población participante en miles, por tipo de emergencia y país (hasta agosto 2015)¹⁶



¹⁵ CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 122014 y 082015.

¹⁶ CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 122014 y 082015.

Figura 8: Número de los beneficiarios en miles, por modalidad y país (hasta agosto 2015)¹⁷

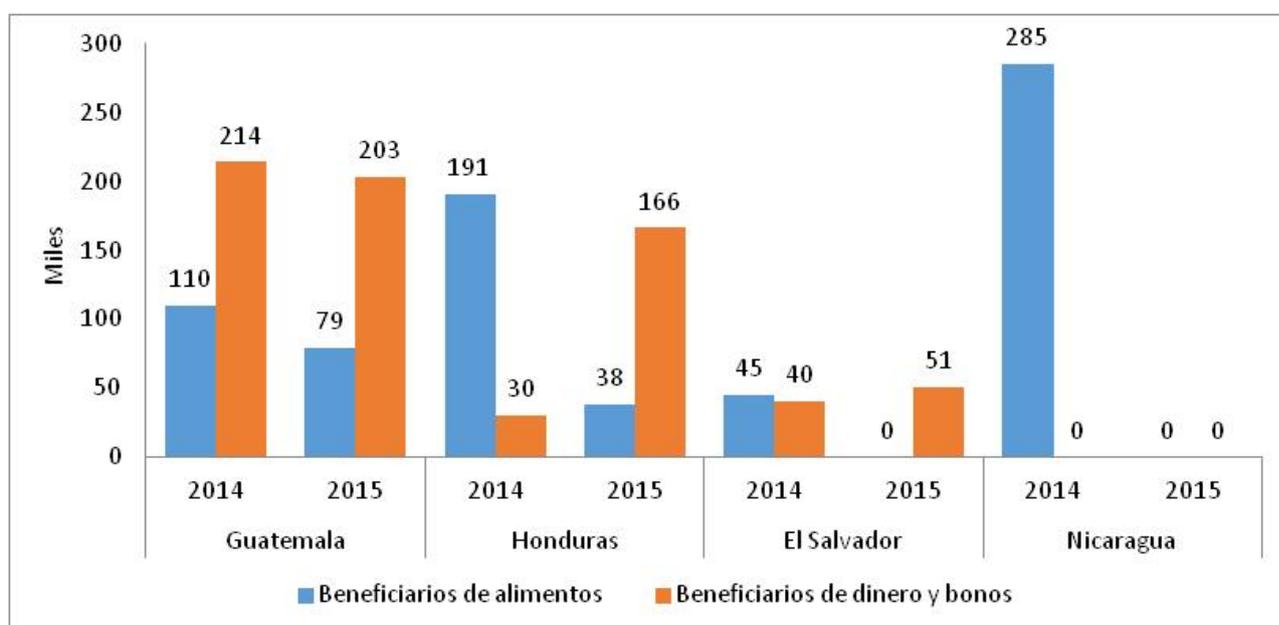
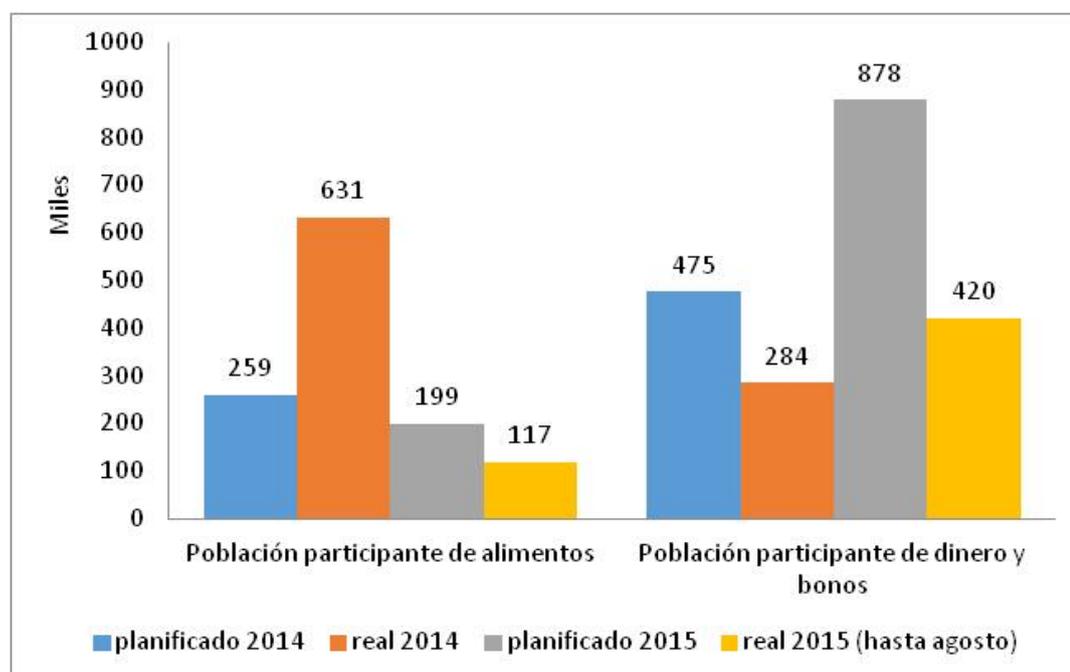


Figura 9: Número de la población participante planificada y real por año y por modalidad¹⁸



¹⁷ CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 122014 y 082015.

¹⁸ CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 122014 y 082015.

Figura 10: Distribución por año (real vs planificado); toneladas métricas¹⁹

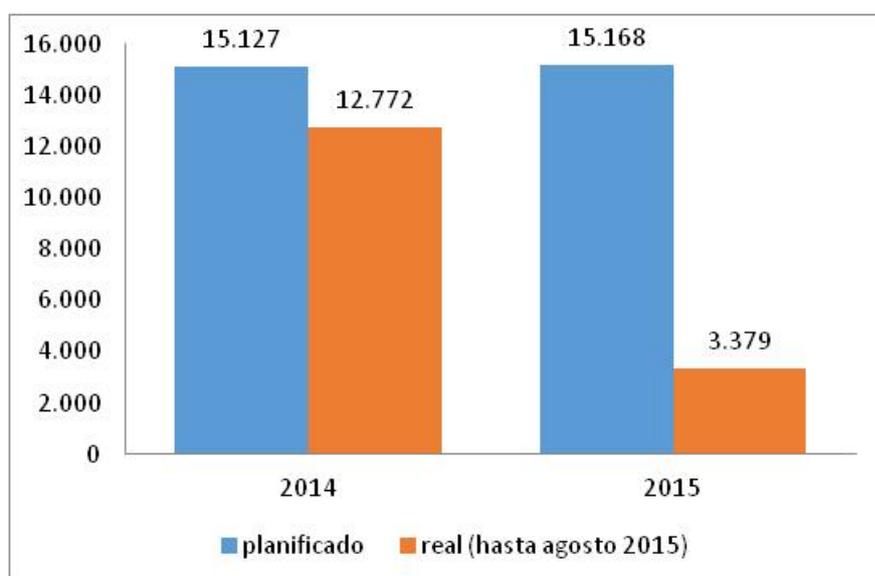
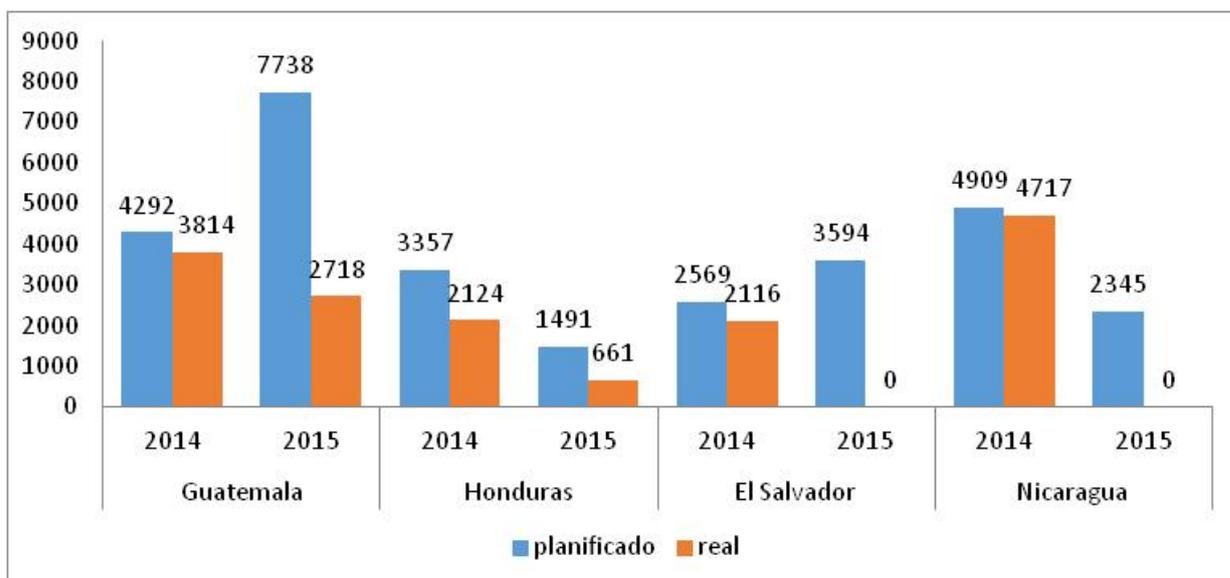


Figura 11: Distribución por año (real y planificado) y país hasta agosto 2015; toneladas métricas^{20 21}

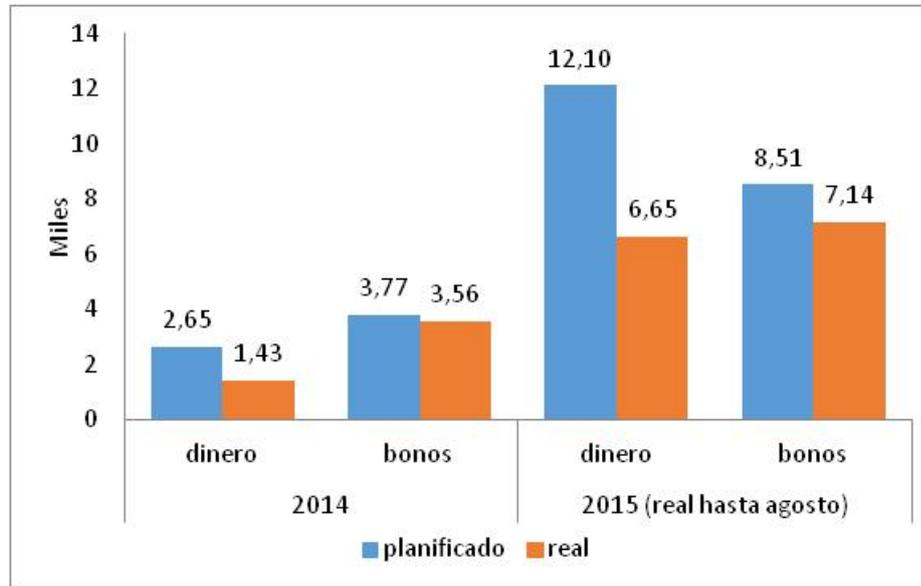


¹⁹ SPR 2014 y CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 082015. Falta información sobre lo que es planeado para 2016.

²⁰ SPR 2014 y CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 082015. Falta información sobre lo que es planeado para 2016.

²¹ El dato real para 2015 es con corte agosto 2015.

Figura 12: Transferencia de dinero y bonos distribuidos por año (real vs planificado) hasta agosto 2015; US\$ millones²²



²² CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

Figura 13: Transferencia de dinero por hombres/mujeres (US\$)²³

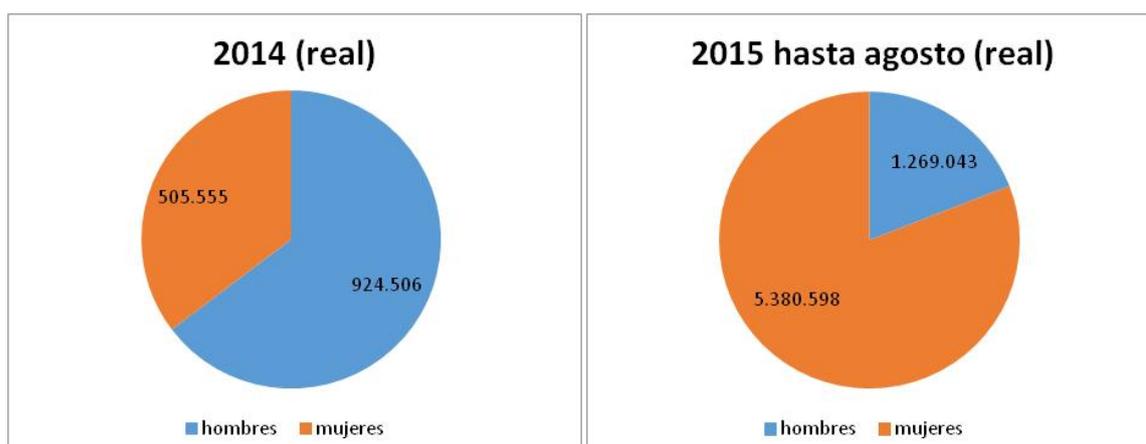
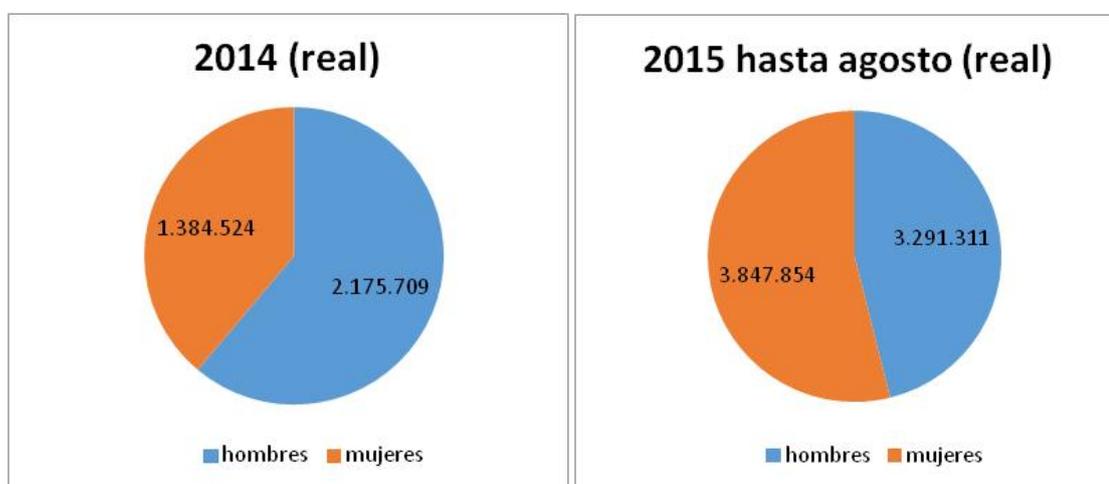


Figura 14: Bonos distribuidos por hombres/mujeres (US\$)²⁴



²³ CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

²⁴ CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

Figura 15: Transferencia de dinero por tipo de emergencia (US\$ millones)²⁵

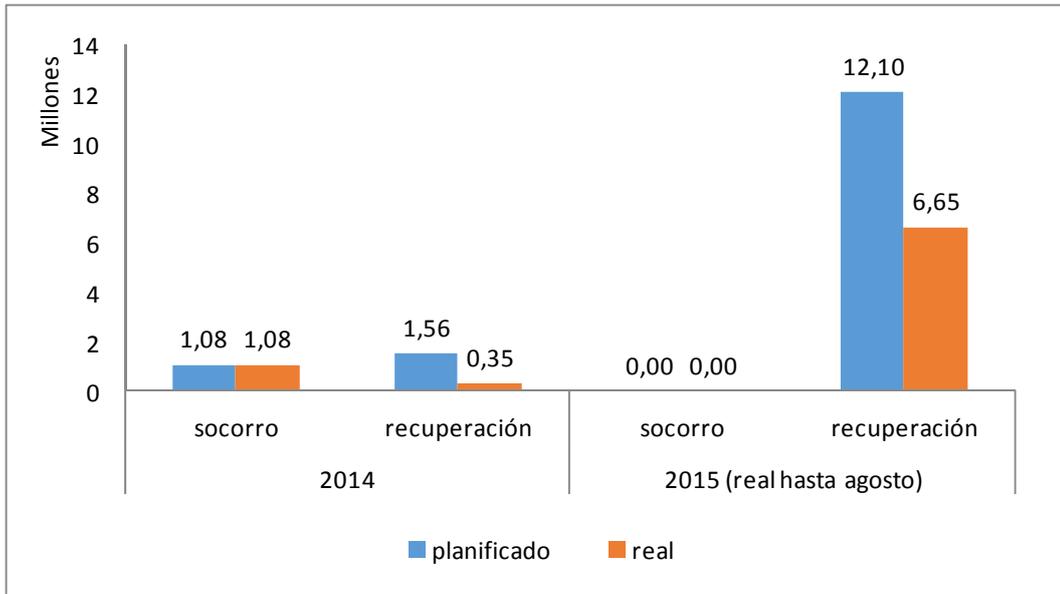
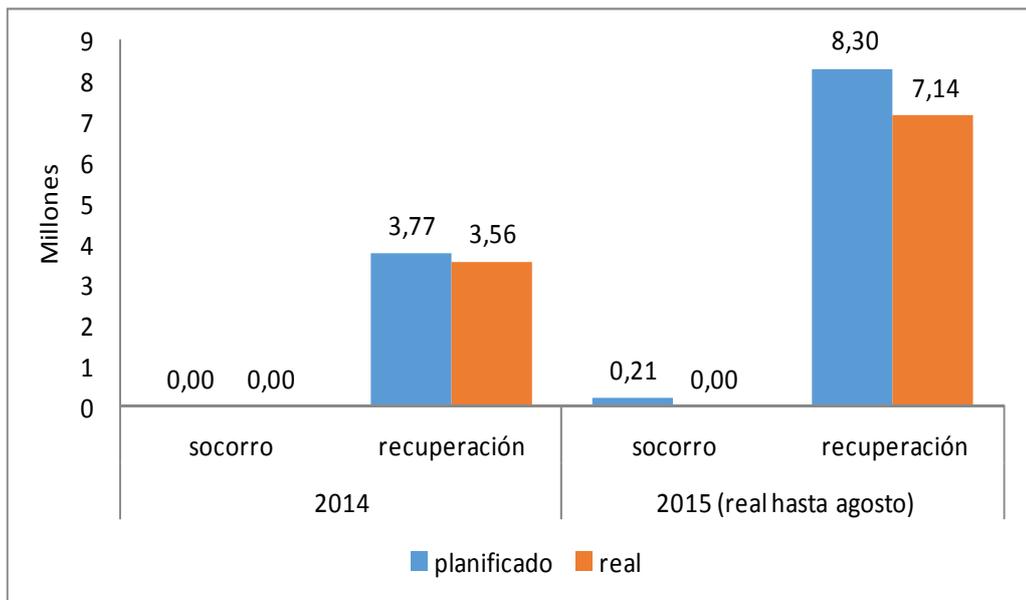


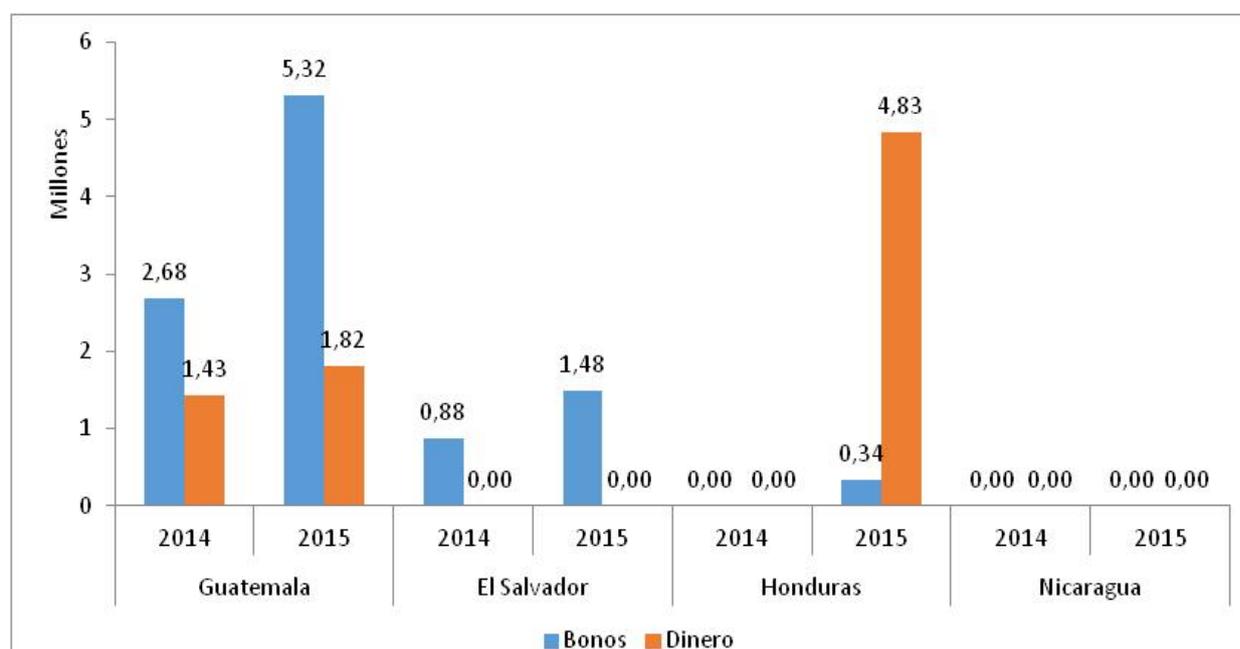
Figura 16: Bonos distribuidos por tipo de emergencia (US\$ millones)²⁶



²⁵ CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

²⁶ CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

Figura 17: Transferencia de dinero y bonos distribuidos por país (US\$ millones) 2014 y 2015 (hasta agosto)²⁷



INDICADORES TRANSVERSALES²⁸²⁹

	Objetivo	Valor de base	Último valor medido
Guatemala			
GENDER: Gender equality and empowerment improved			
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	0,50 ³⁰	0,12	0,22
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	0,60 ³¹	1,00	1,00
Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food	0,48	0,40	0,48
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	0,27	0,37	0,27
Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food	0,25	0,23	0,25
PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions			

²⁷ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015.

²⁸ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 082015.

²⁹ Nicaragua no se recojieron datos. No se recojieron datos para Guatemala para el indicador “Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, INGOs, Civil Society, Private Sector organizations, International Financial Institutions, Regional development banks)”.

³⁰ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014.

³¹ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014.

Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)		0,20	0,68
Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,90 ³²	1,00	1,00
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	1,00 ³³	0,20	0,63
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,90 ³⁴	1,00	1,00
PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained			
Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, INGOs, Civil Society, Private Sector organizations, International Financial Institutions, Regional development banks)		0	
Number of partner organizations that provide complementary inputs and services	4 ³⁵	3	3
Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners	0,86 ³⁶	1,00	1,00
Honduras			
GENDER: Gender equality and empowerment improved			
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	0,60	0,40	0,80
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	0,60	0,43	0,47
Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food	0,50	0,46	0,19
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	0,30	0,42	0,66
Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food	0,20	0,11	0,15
PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions			
Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	0,90	0,54	0,98
Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,90	0,97	0,92
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	0,90	0,40	1,00
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,90	1,00	1,00

³² CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014

³³ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014

³⁴ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014

³⁵ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014

³⁶ CA4 PRRO Quarterly Update – Annex 4, Logframes – Outcome Summary 122014

PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained			
Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, INGOs, Civil Society, Private Sector organizations, International Financial Institutions, Regional development banks)	190.000	190.000	200.000
Number of partner organizations that provide complementary inputs and services	20	0	25
Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners	1,00	0,00	1,00
El Salvador			
GENDER: Gender equality and empowerment improved			
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	0,60	0,45	0,64
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	0,70	1,00	1,00
Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food	0,50	0,28	0,80
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	0,25	0,60	0,16
Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food	0,25	0,12	0,04
PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions			
Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	1,00	1,00	0,70
Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,80	1,00	0,70
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	1,00	0,88	0,80
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites	0,90	0,97	1,00
PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained			
Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, INGOs, Civil Society, Private Sector organizations, International Financial Institutions, Regional development banks)	200.000	0	68.970
Number of partner organizations that provide complementary inputs and services	6	0	1
Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners	0,70	0,60	0,65
RESULTADOS PLANIFICADOS / OUTCOMES (CA4 PRRO Update 2015)³⁷³⁸			

³⁷ CA4 PRRO Update – Annex 4, Logframes – Outcomes summary 082015

³⁸ No cuenta con resultados para Nicaragua.

	Objetivo	Valor de base	Último valor medido
Guatemala ³⁹			
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
Sequía			
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score	0,98	0,98	0,97
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score	0,02	0,02	0,03
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	0	0,00	0,00
Diet Diversity Score (Average DDS for targeted households)	6,42	6,42	6,43
CSI (Consumption based) : Average Coping Strategy Index of targeted beneficiaries is reduced or stabilized	3,83	3,83	9,61
CSI: Average livelihood-based CSI is reduced or stabilized	0,59	4,88	16,49
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score	0,80	0	0,47
Roya del café			
CSI: Average livelihood-based CSI is reduced or stabilized	80%		
Honduras ⁴⁰			
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
Sequía			
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score	0,90	0,79	0,93
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score	0,05	0,13	0,06
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	0,05	0,08	0,01
Diet Diversity Score (Average DDS for targeted households)	5,80	5,70	6,20
CSI (Consumption based) : Average Coping Strategy Index of targeted beneficiaries is reduced or stabilized	10,60	10,70	9,30
CSI: Average livelihood-based CSI is reduced or stabilized	7,70	7,88	8,52
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score	0,80	0	en proceso
El Salvador ⁴¹			
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
Sequía			
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score	0,90	0,90	0,96
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score	0,03	0,03	0,03
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	0,07	0,07	0,01

³⁹ No cuenta con resultados para Objetivo Estratégico 1. No cuenta con resultados para Objetivo Estratégico 2, Roya del café para FCS, DDS, CSI y CAS.

⁴⁰ No cuenta con resultados para Objetivo Estratégico 1. No cuenta con resultados para Objetivo Estratégico 2, Roya del café.

⁴¹ No cuenta con resultados para Objetivo Estratégico 1.

Diet Diversity Score (Average DDS for targeted households)	6,14	6,14	6,28
CSI (Consumption based) : Average Coping Strategy Index of targeted beneficiaries is reduced or stabilized	15,91	15,91	en proceso
CSI: Average livelihood-based CSI is reduced or stabilized	0,70	0,70	0,84
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score	0,80	0	0,34
Roya del café			
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score	0,83	0,83	1,00
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score	0,15	0,15	0
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	0,02	0,02	0
Diet Diversity Score (Average DDS for targeted households)	6,00	6,00	6,50
CSI (Consumption based) : Average Coping Strategy Index of targeted beneficiaries is reduced or stabilized	11,17	11,17	9,60
CSI: Average livelihood-based CSI is reduced or stabilized	en proceso	en proceso	
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score	0,80	0	en proceso

RESULTADOS PLANIFICADOS / OUTCOMES (SPR 2014)⁴²⁴³

	Objetivo	Valor de base	Último valor medido
Guatemala			
Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias			
CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (a)	80	0	2.1
CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (b)	80	0	80.9
CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (a)	80	0	0.5
CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (b)	80	0	69.7
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (c)	100	89.7	94.4
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (d)	100	88.4	99
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (c)	100	100	88.3

⁴² SPR 2014. Los países trabajan actualmente en la actualización del SPR a 2015. Los resultados obtenidos fueron medidos en momentos diferentes y a través de diferentes encuestas según la codificación que se enumera a continuación:

(a) Base value: No comparable values from previous year. Programme monitoring. Latest Follow-up: Nov-2014, Survey sample: 294 households of 30 communities in the southern (San Marcos), Programme monitoring.

(b) Base value: No comparable values from previous year..... Programme monitoring. Latest Follow-up: Oct-2014, Survey sample: 379 households of 30 communities in the highlands, Programme monitoring.

(c) Base value: Aug-2014, Survey sample: 379 households of 30 communities in the highlands, Programme monitoring. Latest Follow-up: Oct-2014, Survey sample: 379 households of 30 communities in the highlands, Programme monitoring.

(d) Base value: Jul-2014, Survey sample: 294 households of 30 communities in the southern, Programme monitoring. Latest Follow-up: Nov-2014, Survey sample: 294 households of 30 communities in the southern, Programme monitoring.

(e) Base value: No comparable values from previous year, Programme monitoring. Latest Follow-up: Sep-2014, Survey sample: 250 households of 26 communities assisted with cash, Programme monitoring.

sample: 250 households of 26 communities assisted with cash, Programme monitoring.

(f) Base value: Apr-2014, Survey sample: 250 households of 26 communities assisted with cash, Programme monitoring. Latest Follow-up: Sep-2014, Survey sample: 250 households of 26 communities assisted with cash, Programme monitoring.

(g) Base value: Mar-2014, Project statistics, Programme monitoring. Latest Follow-up: Oct-2014, Project statistics, Programme monitoring.

Programme monitoring.

(h) Base value: No comparable values from previous year..... Programme monitoring. Latest Follow-up: Dec-2014, PDM, Programme monitoring.

(i) Base value: Sep-2014, Emergency Food Security Assessment (EFSA), Programme monitoring. Latest Follow-up: Dec-2014, PDM, Programme monitoring.

(j) Base value: Oct-2014, EFSA, coffee rust affected households, WFP survey, Programme monitoring. Latest Follow-up: Dec-2014, PDM Coffee Rust, Programme monitoring.

Dec-2014, PDM Coffee Rust, Programme monitoring.

(k) Base value: Sep-2014, Emergency Food Security Assessment, (EFSA), Programme monitoring. Latest Follow-up: Dec-2014, PDM, Programme monitoring.

PDM Drought, Programme monitoring.

(l) Base value: Sep-2014, Emergency Food Security Assessment (EFSA) Drought, Programme monitoring. Latest Follow-up: Follow-up: Dec-2014, PDM, Programme monitoring.

Dec-2014, PDM, Programme monitoring.

(m) Base value: Mar-2014, No comparable values from previous year, Programme monitoring.

(n) Base value: Oct-2013, EFSA Report, WFP survey.

⁴³ SPR 2014 no cuenta con resultados para Nicaragua.

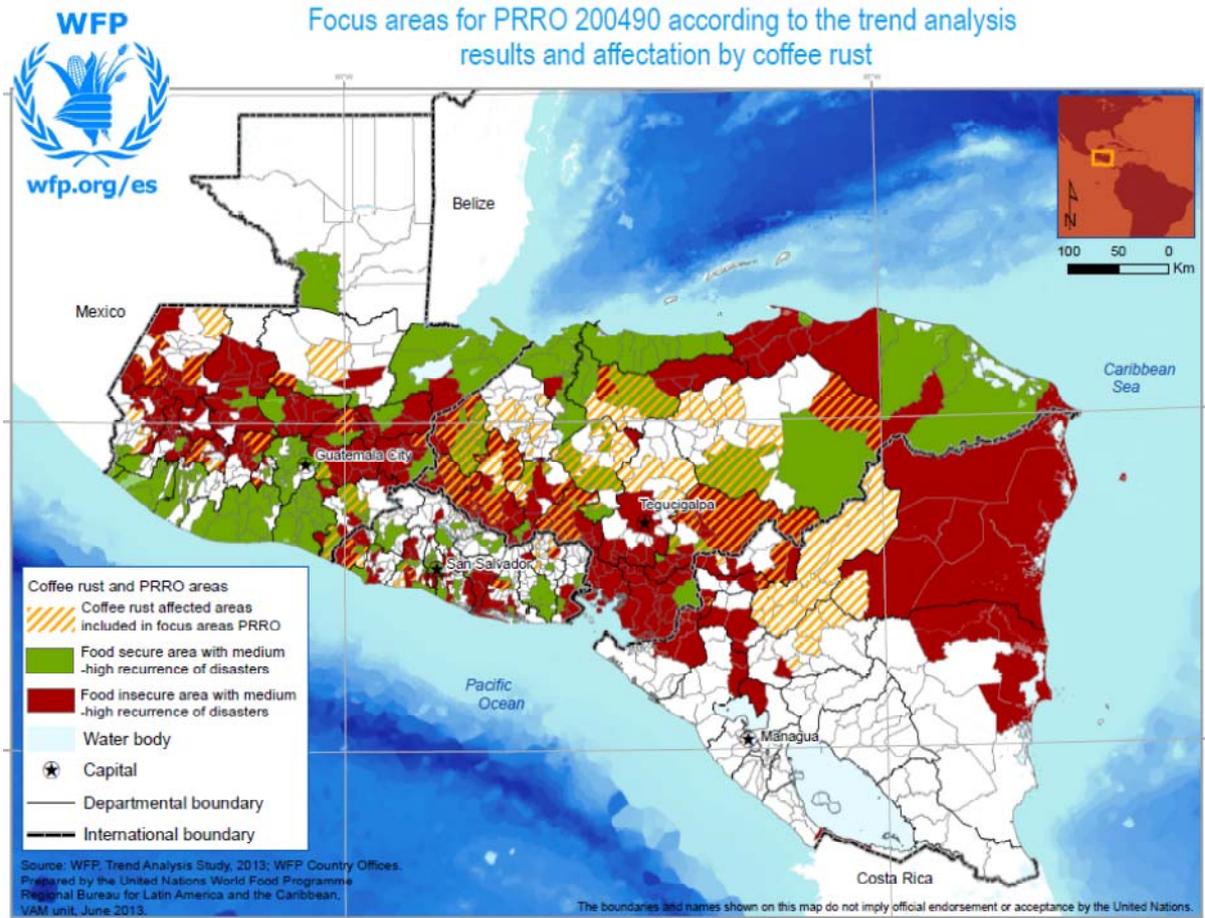
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (d)	100	91.3	99
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (c)	0	10.3	4.5
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (d)	0	11.6	1
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (c)	0	0	10.7
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (d)	0	8.7	1
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) (c)	0	0	1.1
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) (c)	0	0	1
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score (e)	80	0	76.4
CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (e)	80	0	87.2
CSI: Percentage of households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (e)	80	0	87.66
CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (e)	80	0	88
Diet Diversity Score (f)	5	6.28	6.47
Diet Diversity Score (female-headed households) (f)	5	6.29	6.49
Diet Diversity Score (male-headed households) (f)	5	6.26	6.44
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score	80	89.3	92
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (f)	80	91.3	92
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (f)	80	89.7	92.8
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (f)	20	8.8	6.4
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (f)	20	6.7	6.4
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (f)	20	10.3	7.2
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (f)	0	1.9	1.6
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) (f)	0	2	1.6

Number of assisted communities with improved access to clean and safe water (g)	87	0	87
Number of households with improved access to clean and safe water (g)	5619	0	5619
Honduras			
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (h)	80	0	50
CSI: Percentage of households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (h)	80	0	58
CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index (h)	80	0	59
Diet Diversity Score (i)	4.9	4.9	5.8
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (j)	80	94	98.3
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (k)	80	80.4	92.8
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (j)	80	60	100
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (l)	80	72.2	92.8
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (j)	80	53.5	97.7
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (l)	80	72.2	91.1
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (j)	20	5	1.7
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (l)	20	12.9	5.8
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (j)	20	12	0
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (l)	20	16.8	5.8
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (j)	20	4.2	2.3
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (l)	20	16.6	7.2
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (j)	0	1	0
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (i)	0	6.7	1.4

FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) (j)	0	28	0
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) (l)	0	11	1.4
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) (j)	0	42.3	0
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) (l)	0	11.2	1.7
El Salvador			
Objetivo Estratégico 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia			
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score (m)	80	0	
CSI: Coping Strategy Index (average) (n)	10	11.17	
Diet Diversity Score (female-headed households) (n)	0	6	
Diet Diversity Score (male-headed households) (n)	0	6	
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) (n)	80	83	
FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) (n)	80	82.4	
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) (n)	10	14.6	
FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) (n)	10	1.9	
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) (n)	10	2.4	
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) (n)	10	15.7	

Alcanzado	No medido
No Alcanzado	No previsto

Mapa de la Operación



Resumen Ejecutivo

- 1. Introducción y metodología:** DARA fue encargada por la Oficina de Evaluación (OEV) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) para realizar la evaluación de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490 en América Central “*Restablecimiento de la Seguridad Alimentaria y los medios de subsistencia de los grupos vulnerables afectados por crisis recurrentes en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2014-2016)*”. El objetivo de la evaluación es presentar evidencias sobre los resultados en línea con el marco lógico de la OPSR y responder a tres preguntas clave: 1) ¿En qué medida es apropiada la Operación? 2) ¿Cuáles son los resultados de la Operación? Y 3): ¿Por qué y cómo se han obtenido los resultados observados? y esto con el propósito de rendición de cuentas y presentación de enseñanzas. La evaluación cubre el periodo desde la preparación de la operación (julio de 2013) hasta el inicio de la evaluación (septiembre de 2015) y los usuarios principales de esta evaluación son las Oficinas País (OP), la Oficina Regional (OR) y la OEV así como las Organizaciones regionales, nacionales y locales, Organizaciones no gubernamental (ONG) y Agencias de Naciones Unidas.
- 2.** El Equipo de Evaluación siguió una metodología mixta y analizó la OPSR con respecto a la relevancia, coherencia, eficacia y eficiencia, cobertura, sostenibilidad y a factores internos y externos. Dichos métodos incluyen la revisión de literatura, datos secundarios, entrevistas semi-estructuradas individuales (204 entrevistas con diversos agentes principales), así como la realización de grupos focales (32 grupos focales con población participante), y observaciones generales. El Equipo efectuó también una consulta breve al personal PMA de las OP y OR para identificar lecciones aprendidas. La recolección global de datos se realizó en la misión al terreno (28 de septiembre a 20 de octubre) que comprende visitas a la Ciudad de Panamá (con la OR) así como visitas a 41 comunidades en Guatemala, El Salvador y Honduras (exceptuando Nicaragua) en las que el PMA realiza programas de asistencia alimentaria, seleccionados conjuntamente con las OP, y en ocasiones también con instituciones gubernamentales involucradas y ONGs, y bajo criterios de modalidad, geografía, riesgos y tamaño de actividades.
- 3.** Toda la información recopilada ha sido triangulada por distintas fuentes de información. Las limitantes principales de esta evaluación se encontraron 1) durante la misión a Nicaragua donde, aunque no pudieron realizarse las visitas a sitios de implementación y algunas entrevistas con entidades gubernamentales, se pudo realizar una entrevista virtual con personal PMA de terreno; y 2) en relación a la adecuación (experiencia directa y previa de la OPSR) de las personas concertadas para las entrevistas.
- 4. Contexto de la operación:** Centroamérica es susceptible a muchas amenazas, agravación de las condiciones climáticas y aumento de la recurrencia de los eventos⁴⁴, tanto de emergencias repentinas (volcanes y huracanes) como de emergencias de evolución lenta por la degradación ambiental (sequías, roya del café, etc.). Los efectos de estos desastres se magnifican por las características socio-económicas de la región donde el 40 por ciento de la población vive en zonas rurales⁴⁵, con tasas preocupantes

⁴⁴ CEPREDENAC, http://www.sica.int/cepredenac/contexto_reg.aspx

⁴⁵ FAO, *Centroamérica en Cifras*, diciembre de 2011 (Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf); y CELADE, *Estimaciones y Proyecciones de población* (Disponible en: http://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm)

de pobreza crónica⁴⁶. También la región sufre de altas tasas de violencia, en especial en Guatemala, Honduras y El Salvador⁴⁷. La desigualdad de género, reflejada en los bajos niveles de ingreso de mujeres, dificultan el cubrir las necesidades de las familias debido a que existe una parte significativa de hogares encabezados por mujeres.

5. Los hogares más vulnerables a la inseguridad alimentaria suelen ser los agricultores de subsistencia e infra subsistencia y los jornaleros agrícolas (del café), que adoptan estrategias de sobrevivencia (dieta poco variada, reducción del consumo de alimentos o venta de sus activos domésticos para poder comprar alimentos) con consecuencias negativas a largo plazo. La OPSR (con un presupuesto de 110,750,869 US\$ tras la última revisión presupuestaria de julio de 2015)⁴⁸ aspira a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables, así como de restablecer la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia. Para ello se utilizan programas de distribución general de alimentos, asistencia alimentaria por creación de activos y asistencia alimentaria por capacitación. Diferentes combinaciones de estas actividades y modalidades de transferencia, ya sea alimentos o transferencia de base monetaria (bono o efectivo), se han ejecutado en los países de estudio, dependiendo del contexto.

Hallazgos clave y conclusiones

6. En términos de **relevancia**, se reconoce la coordinación del PMA con otros actores para las evaluaciones de necesidades y para el proceso de focalización, sin embargo falta mejorar la planificación de las mismas y que los datos sean consistentes y actualizados. La OPSR ha sabido adaptarse a cambios de necesidades de la población y contextuales pero la implementación se pudo haber basado más en las necesidades diferenciadas de mujeres, hombres, ancianos, niñas y niños. La población ha sido consultada en cuanto a sus preferencias de actividades y modalidades de asistencia. La selección realizada se considera que ha sido generalmente adecuada. La estandarización de la respuesta es flexible y permite adoptar combinaciones de actividades y modalidades de atención para responder mejor a las necesidades específicas por país. El PMA está haciendo grandes esfuerzos para basarse en análisis más cualitativos de tendencias, del contexto socio-político, de riesgos, etc. Las áreas y poblaciones vulnerables fueron focalizadas tomando en cuenta principalmente el Análisis de Contexto Integrado (ICA, por sus siglas en inglés), los hallazgos de los EFSA⁴⁹ y los requerimientos de los gobiernos. Se evidencia la importancia de abrir la operación a nuevas temáticas relevantes como la migración y la violencia unidas a la seguridad alimentaria, la corresponsabilidad y sensibilización, o temas económico-sociales.
7. El **Enfoque regional** de la OPSR no se cuestiona. Las ventajas principales son la relación con organismos regionales, la mayor obtención de fondos, mayor posicionamiento de las OP o mayor facilidad de rendición de cuentas. Hay algunos desaciertos también entre los objetivos regionales y las prioridades nacionales, dando lugar a cierta desvinculación operacional entre los programas de los cuatro países o no maximizando las ventajas del intercambio de experiencias. El enfoque de **género** dentro de la operación es limitado, pues si bien promueve avances en la atención de la

0

⁴⁷ OMS, UNODC y PNUD, Global status report on violence prevention 2014, http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/en/

⁴⁸ Después de la revisión presupuestaria de julio 2015, se realizó otra que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en noviembre 2015 y cuyo nuevo presupuesto es de 169,452,044 US\$.

⁴⁹ Las EFSA son consideradas un producto clave para la movilización de recursos.

mujer dentro de la operación y en los comités de gestión, no hay el análisis necesario para ver los efectos de la emergencia en hombres y mujeres.

8. La OPSR es **coherente** con el plan estratégico del PMA y otras políticas internas en seguridad alimentaria, género y transferencia de base monetaria (CBT) principalmente; y externamente con políticas nacionales de gestión y reducción de riesgo de desastres en especial. Aunque hay cierta correspondencia con estrategias regionales es difícil encontrar el balance óptimo entre los objetivos regionales y las prioridades nacionales. Asimismo, mientras la coordinación con gobiernos y sus agencias está bien vista en general, la relación con otras agencias de Naciones Unidas puede y debe mejorar.
9. Respecto a la **eficacia** de la OPSR, se destaca que el trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) que se realiza por parte de las OR y OP en términos de planteamiento del sistema, sus herramientas y protocolos de levantamiento de información no se ven posteriormente adecuadamente reflejados en la consolidación y presentación de resultados. Se considera que las nuevas modalidades, como son las de CBT, han sido exitosamente adoptadas por las OP y han supuesto una mejora en términos de eficacia y **eficiencia**. Los años de experiencia del PMA en los cuatro países en la donación de alimentos, más las lecciones aprendidas en el inicio de las nuevas modalidades de transferencia permite al PMA realizar estimaciones muy precisas de los recursos necesarios para sus actividades. De la comparación entre la financiación recibida y la población atendida, se deduce una mayor eficiencia en la implementación de la Operación. Tanto desde la OR como en las OP se realizan esfuerzos para optimizar los recursos y, en vista de la insuficiencia de los recursos recibidos, intentan asistir al máximo de población posible. En efecto, el incremento en la proporción de participantes en la modalidad CBT permite mejoras en la eficiencia.
10. La **cobertura**⁵⁰ de la OPSR atendió en 2014 a un 20-25 por ciento de la población afectada por roya y sequía de los cuatro países, gracias principalmente al aumento de los fondos recibidos y el consiguiente cambio en las metas de cobertura. En 2015 esta proporción aumentó a casi la mitad. La consideración de la atención a los grupos vulnerables (mujeres embarazadas y lactantes, adultos mayores o productores de pequeña escala), se ve limitada por la disponibilidad de datos⁵¹.
11. Respecto a la **sostenibilidad** de la OPSR, se reconoce que el PMA ha desarrollado capacidades en los diferentes niveles (desde los gobiernos centrales a las comunidades) y generado cierta apropiación. Aunque el PMA avanza en la línea del traspaso de su operación, falta una estrategia de transferencia de capacidades para la gestión integral de las emergencias que asegure la continuidad y sostenibilidad de las acciones conseguidas. Con la asistencia de corto periodo del PMA se consigue adecuadamente aliviar la necesidad inmediata de hambre de la población más vulnerable afectada por desastres y proteger sus medios de vida, logrando responder en momento de mayor necesidad.
12. **Factores que afectan los resultados:** Internamente, el carácter regional de la OPSR junto con el sistema de M&E y sus informes han favorecido: la movilización de fondos y los procesos de abogacía ante donantes; el posicionamiento del PMA en la atención de emergencias está también ligado al enfoque regional; y la implementación

⁵⁰ La población atendida por el PMA en 2014 fue de 26.755 por emergencias repentinas, 678.887 por sequía y de 265.061 por la roya del café y en 2015 (hasta agosto) de 3.555 por emergencias repentinas y de 533.244 por sequía.

⁵¹ Pese a que el formato de consolidación de información de 2014 contemplaba la recolección de información sobre mujeres embarazadas y lactantes, adultos mayores o productores de pequeña escala, estos datos finalmente no se están recolectando. Por lo tanto, con los datos disponibles, no es posible ir más allá en el análisis de cobertura de grupos vulnerables.

de nuevas modalidades de CBT es una ventaja positiva que ha permitido atender las necesidades más específicas de la población. Como factores externos se identifican fenómenos naturales que han influido en la cobertura; la colaboración con los socios implementadores, la inseguridad y violencia (esto último en menor medida en Nicaragua); y por último el aporte económico de la población emigrante, han tenido cierto efecto en la operación, aunque la flexibilidad de la OPSR ha permitido adaptarse adecuadamente a los mismos.

Recomendaciones

13. **Recomendación 1:** Respecto al diseño de la OPSR, la evaluación de necesidades junto con la focalización y la planificación de las mismas son procesos que necesitan mejorar para primordialmente asegurar que las necesidades de los grupos más vulnerables sean adecuadamente atendidas, y para favorecer y optimizar las comparaciones de datos entre países, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la obtención de financiación. Para mejorar dichos procesos, en particular se recomienda tratar de fortalecer:
 - La calidad de los datos recogidos: asegurando que todos los países desagreguen la información por género y grupos de edad al mismo nivel a la hora de evaluar las necesidades; y aportando más datos cualitativos que sustenten los resultados cuantitativos (OP (Responsable) con orientación y supervisión de OR (Responsable)). La simultaneidad de la producción (en la medida de lo posible) y entrega de datos en base a una planificación y calendario validados conjuntamente por las Oficinas (OP (Responsable) en base a una propuesta previa de planificación/calendario elaborada por OR (Responsable) y validada por OP).
 - El uso de sistemas de alerta temprana que asegure que la información vaya de abajo hacia arriba. (OP (personal de campo en coordinación y con supervisión de las OP (Responsable)).
 - Aprovechando los grandes esfuerzos y mejoras que se llevan consiguiendo, seguir avanzando en la contextualización de las metodologías M&E, herramientas e indicadores globales para la operación regional. (OR (Responsable) con retroalimentación de las OP (Responsable)).
 - El enfoque de género: incluyendo en el diseño a más hombres y niños para la implementación de la OPSR y evitando la sobrecarga de actividades y capacitaciones para las mujeres, siguiendo el marco de la política de género del PMA.
14. **Recomendación 2:** Tomando en cuenta los retos de la OPSR de responder a una emergencia con implementación a corto plazo y a su vez contribuir a la resiliencia y sostenibilidad de las acciones, se plantea la importancia de intentar incluir una visión de planificación multi-actor y multi-sector de la respuesta, desde y con base en los municipios, acorde a las necesidades de la población y a sus medios de vida. Para llevar esto a cabo, es necesario encontrar un vínculo entre la implementación a corto plazo del PMA y el medio/largo plazo que se conseguiría involucrando a socios implicados en la respuesta a más largo plazo, que colaboren en el diseño e implementación de estas medidas. (OP (Responsable) con apoyo de OR (Responsable) en la creación de alianzas).
15. **Recomendación 3:** Dado el valor añadido destacado del enfoque regional de la OPSR, se recomienda que el PMA elabore un marco que defina dicho enfoque regional y contenga indicadores que capten el grado de éxito en cumplir con las

ventajas/utilidad de un enfoque regional y que éstas estén identificadas en el documento de proyecto. Este marco debe elaborarse desde la perspectiva de lo conceptual, la administración, logística, operacionalización e implementación, y tomar en cuenta acciones inclusivas a otros países de la región de forma consecuente, de forma que esos países, ahora no considerados o incluidos en la operación, pudieran estar representados por medio de aspectos tales como capacitación, difusión de conocimientos, ofertas educativas, sistemas de evaluación etc. Esto permitiría además que los países incluidos reciban el beneficio del conocimiento generado por medio de las operaciones, lo cual podría servir para informar acciones en casos de déficits en sus propios países en el futuro. (OR (responsable) con retroalimentación de OP (Responsable))

16. **Recomendación 4:** El contexto centroamericano es un contexto donde las emergencias van desgraciadamente in crescendo y los gobiernos siguen sin contar aún con una adecuada asignación presupuestaria y capacidad para atenderlas. Además, más problemático aun es que no se está consiguiendo reducir los factores que conducen a las crisis. La OPSR tiene el gran mérito de estar eficazmente preposicionada en áreas de riesgo, y el PMA de mantener una coordinación constante con las autoridades nacionales y locales, siendo éstas algunas razones principales por las que los gobiernos y donantes recurren generalmente al PMA en caso de emergencia. Por estas razones de peso, la evaluación recomienda una OPSR regional nueva después de la finalización de la actual. La OPSR, desde su nivel regional, podría avanzar en la reducción de los factores de riesgo (a diferencia de atender la crisis una vez producida) y permitir aun mayor flexibilidad de la que ya existe para satisfacer lo más adecuadamente posible las preferencias y necesidades más acuciantes de la población participante. Tanto el diseño para el tercer año (2017) de la actual OPSR como para la próxima OPSR debe por lo tanto .

- Implementar/combinar diferentes modalidades y/o actividades atendiendo las especificidades y necesidades de cada país y en base a los resultados de las evaluaciones sectoriales, identificaciones de riesgos y acciones de mitigación, además de análisis de eficiencia/eficacia y externalidades. Un modo de hacerlo sería por ejemplo usar la modalidad CBT para responder a emergencias repentinas; CBT con nutrición (canjear bono o dinero por artículos no alimenticios); continuar con el sistema mixto CBT; y fortaleciendo redes de protección social. (OR (Responsable) con retroalimentación de OP (Responsable)).
- Integrar nuevas temáticas relevantes tales como la integración de respuesta a inseguridad alimentaria con migración y violencia; corresponsabilidad y sensibilización; temas económico-sociales; y desnutrición, añadiendo objetivos específicos en la OPSR desde una óptica de preparación y de respuesta. El identificar nuevas necesidades es un papel que debe y puede potenciar el PMA, utilizando la OPSR como motor de arranque, es decir, no necesariamente teniendo que atenderlas directamente, sino buscando alianzas con otros actores que trabajen en protección social y que puedan dar seguimiento a las necesidades identificadas por el PMA. (OR (Responsable) con retroalimentación de OP (Responsable)).

Eficacia

17. **Recomendación 5:** Con vistas a una mejor medición de los productos y efectos alcanzados por la Operación se recomienda una revisión liderada por la Unidad de M&E de la OR (Responsable) del actual marco de M&E en los siguientes aspectos:

- Una revisión crítica de la formulación y utilidad práctica de los indicadores corporativos de efecto y particularmente del FCS dada su escasa sensibilidad. Si bien tenemos claro que esta revisión queda fuera del ámbito de competencia de la OR, sí consideramos que es necesario incidir en los niveles pertinentes de decisión con el fin de contar con indicadores o umbrales para los mismos más adaptados al contexto centroamericano. (RMP-Monitoring Unit (Responsable), en consulta con OR (Responsable)).
- Con el fin de realizar una medición de los resultados obtenidos por la Operación en términos de mejora de la coordinación interinstitucional y la organización comunitaria se recomienda asumir por parte de las unidades de M&E de las OP (Responsable) una concepción más amplia de los activos de hogares y comunitarios de modo que estos incluyan además de los actuales (básicamente humanos, naturales y físicos) también los activos sociales en los que se han realizado avances (pertenencia a grupos organizados, poder de representación e influencia, etc.), y puedan así ser incorporados a la lista de indicadores de productos.
- Considerando los escasos recursos disponibles para el funcionamiento de las unidades de M&E es necesario que desde la OR (Responsable) se continúe guiando e insistiendo a las OP en la necesidad de optimizar los esfuerzos de recolección de datos mediante la selección aleatoria de sitios de monitoreo de procesos y una utilización más intensiva del trabajo de las contrapartes en monitoreo y evaluación.
- Aunque ya se está trabajando en ello, es necesario por parte de la OR (Responsable) liderar una evolución del sistema de tabulación y agregación de la información de monitoreo recolectada hacia un esquema de base de datos relacional que minimice los errores de agregación y facilite las tareas de organización y recuperación de los datos.
- Por último, debe realizarse por parte de la OR (Responsable) un mayor esfuerzo de comunicación de los productos y efectos alcanzados por la Operación mediante la consolidación, ordenación, homologación y agregación de los indicadores corporativos que aparecen reportados en el SPR en una lista más corta y fácilmente interpretable por actores externos a la Operación.

Cobertura

18. Recomendación 6: Pese a que el documento de la Operación no contiene metas de atención a grupos vulnerables específicos, la necesidad de contar con esta información está vinculada al mandato del PMA en relación con la asistencia a los más vulnerables. En este sentido, y más allá de la información actualmente disponible y que está desagregada por género y grupos de edad, se plantea la necesidad de que las OP (Responsable):
- Utilicen instrumentos de recolección de datos ya existentes como las encuestas de hogares para realizar estimaciones aceptables de otros grupos vulnerables prioritarios y que de hecho están siendo atendidos, tales como mujeres embarazadas y lactantes o adultos mayores.
 - Valoren la posibilidad de identificar y cuantificar grupos vulnerables atendidos que son específicos de determinadas emergencias a partir, por ejemplo, de mapas de zonas de vida de los países, tales como productores de granos básicos de pequeña

escala afectados por sequía, o colonos de fincas cafetaleras afectados por la disminución de la actividad en las mismas debido a la roya del café.

Sostenibilidad

19. Recomendación 7: Dada la valorada doble naturaleza de la OPSR que genera una respuesta rápida y también procesos de rehabilitación, recuperación o reconstrucción, es importante que siga en esa línea pero con mayores posibilidades de sostenibilidad. Esto se podría conseguir vinculando la respuesta a programas de desarrollo – siempre y cuando existan en las áreas de implementación de la OPSR - que generen estructuras sólidas. Por lo tanto, se sugiere que se busquen alternativas de actividades de generación de ingresos que con el apoyo o continuidad de otras instituciones puedan conducir a los hogares más vulnerables a una diversificación de sus medios de vida, y para las cuales la modalidad CBT suponga un punto de partida pero no necesariamente se aspire a la culminación de las actividades (dado el marco temporal en el que se opera y la naturaleza humanitaria, y no de desarrollo, de la OPSR). (OR y OP (Responsable)).
20. Recomendación 8: Por el enfoque de trabajo que tiene la operación y por el tipo de emergencias recurrentes al que se está respondiendo, se considera que pueden comenzar a plantearse acciones más estructuradas, es decir acciones con miras a un desarrollo a más largo plazo. Dado que posiblemente no se logren implementar acciones más estructuradas en un periodo corto como el de la operación, si las emergencias que se atienden son recurrentes y focalizadas en las mismas áreas y con la misma población participante, se pueden plantear acciones por etapas o acciones vinculantes con otros programas o proyectos de resiliencia y/o desarrollo. (OR y OP (Responsable)).

1. Introducción

1.1. Descripción de la evaluación

1. **Propósito de la evaluación:** La Oficina de Evaluación (OEV) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha encargado a DARA la evaluación de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490 en América Central (CA) (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) “*Restablecimiento de la Seguridad Alimentaria y los medios de subsistencia de los grupos vulnerables afectados por crisis recurrentes en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2014-2016)*” para responder a dos objetivos: la presentación de evidencias y la rendición de cuentas con respecto a los resultados. La OPSR de la Oficina Regional (OR) del PMA en Panamá fue elegida para la evaluación en base a criterios de utilidad y de riesgo.⁵² Por otro lado, como evaluación intermedia, este ejercicio sirve también para validar el diseño de la OPSR, informar sobre su ejecución, y asegurar que las lecciones aprendidas se tomen en cuenta en el trabajo que continua.
2. **Objetivos y ámbito:** La evaluación está guiada por los Términos de Referencia (TdR) (Anexo 1), así como por la política de evaluación del PMA, que incluye normas y guías de Garantía de Calidad (EQAS) para las evaluaciones operacionales. Esto significa que para responder a las preguntas y sub-preguntas de evaluación definidas en los TdR, la evaluación aborda los criterios del CAD-OCDE de pertinencia, coherencia, cobertura, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Las tres preguntas de evaluación fundamentales⁵³ son: 1: ¿En qué medida es apropiada la Operación? 2: ¿Cuáles son los resultados de la Operación? Y 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados? El período de la evaluación es desde la preparación de la operación (julio de 2013) hasta el inicio de la evaluación (septiembre de 2015).
3. La evaluación ha identificado cuatro grupos diferentes de **agentes principales**: a) población participante; b) personal del PMA (nivel sede, regional y nacional); c) socios operacionales (socios implementadores, actores operativos que apoyan por ejemplo la distribución de alimentos, la operación de las transferencias de efectivo, responsables de los centros de distribución de alimentos y/o acopio); y d) socios estratégicos (donantes, Agencias de Naciones Unidas y Representantes gubernamentales de los principales ministerios y/o directores de programas estratégicos.⁵⁴ Los Gobiernos nacionales se consideran como agentes principales del tipo operacional y estratégico por la importancia de su relación con el PMA.
4. **Metodología**⁵⁵: DARA conformó un equipo de evaluación, equilibrado en cuanto a género, experiencia geográfica y sectorial; el equipo principal compuesto por una jefa de equipo, un experto internacional y dos expertos nacionales de alto nivel está apoyado por un asesor regional *sénior* con profunda experiencia en la región y una analista de datos/investigadora interna con conocimientos en evaluación.

⁵² Los criterios de utilidad han servido para determinar tanto la oportunidad de realizar la evaluación con respecto al ciclo de la operación como la cobertura de las evaluaciones recientes o previstas. Los criterios de riesgo se han basado en una clasificación y ordenación de los riesgos que la Oficina del PMA en el país llevó a cabo a partir de una amplia gama de factores de riesgo, incluidos factores operacionales y externos, así como de las autoevaluaciones realizadas con fines de control interno por la Oficina del PMA en el país.

⁵³ El equipo propone en la matriz de evaluación (Anexo 2) preguntas de evaluación adicionales a las que se incluyen en los términos de Referencia y que se acabaron de trabajar y validar conjuntamente con el PMA durante la fase de terreno.

⁵⁴ El Anexo 3 define los intereses de los actores clave así como su participación en la evaluación.

⁵⁵ El Anexo 4 contiene información adicional sobre la metodología utilizada en la evaluación.

5. Se sigue un modelo de métodos mixtos y análisis para la evaluación de la OPSR con respecto a la relevancia, coherencia, eficacia y eficiencia, cobertura, sostenibilidad, así como factores internos y externos. Se utilizan diversas herramientas para la recopilación de datos, incluyendo revisión de datos secundarios, entrevistas semiestructuradas individuales con agentes principales (tanto cara a cara como virtuales), organización de grupos focales con la población participante y líderes locales, y observaciones generales. El equipo realizó también una consulta breve⁵⁶ a modo de cuestionario (on line) al personal PMA de cada una de las Oficinas de País (OP) y la OR para destacar principales áreas de mejora, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la OPSR, aportando una base de discusión para que la sesión de restitución para que ésta fuera lo más participativa posible y que sirviera de pre-validación de las áreas de mejora que vendrían a orientar las recomendaciones.
6. La **fase de misión al terreno** (28 de septiembre a 20 de octubre) comenzó en la Ciudad de Panamá con la participación del equipo de evaluación en la “Cuarta Consulta Regional de la OPSR”⁵⁷ y entrevistas bilaterales con los actores regionales clave. El equipo principal se dividió luego en dos sub-equipos de dos personas para visitar los cuatro países de estudio⁵⁸. En estos países se visitaron diferentes comunidades, exceptuando Nicaragua donde el equipo no pudo realizar visitas de terreno. En Guatemala se visitaron 9 comunidades en los departamentos de San Marcos y Jalapa, en El Salvador 12 comunidades en los tres departamentos de La Libertad, Ahuachapan y San Miguel, y en Honduras se visitaron 20 comunidades de Choluteca en el sur y Lempira en occidente. Tras las visitas de país, el equipo se reencontró en la OR de Panamá donde se celebraron dos sesiones informativas, una sesión interna, con personal del PMA, y otra sesión externa, con actores clave, en la que se presentaron los resultados preliminares de la misión.
7. En terreno el equipo organizó 32 grupos focales⁵⁹ según el tipo de población participante: hombres, mujeres, niñas, niños; hogares de pequeños productores encabezados por mujeres; hogares rurales sin acceso a tierras y que dependen de jornales; pequeños agricultores afectados por la roya del café y familias con escaso acceso a crédito o a posibilidades de trabajo; poblaciones vulnerables (ancianos, personas con discapacidades, etc.); familias desplazadas; líderes comunitarios. Se realizaron grupos mixtos permitiendo observar la interacción entre hombres y mujeres.
8. Así mismo el equipo realizó 204 entrevistas bilaterales con varias agencias y representantes, incluido el personal del PMA, representantes de los gobiernos locales, donantes y otros asociados. Esta información se trianguló con fuentes de datos internos y externos así como datos cualitativos primarios recolectados durante la misión de evaluación con el fin de comprobar y validar los resultados y formular conclusiones⁶⁰.
9. Las principales **limitaciones** se encontraron durante la misión a Nicaragua donde no pudieron realizarse las visitas a las áreas de implementación, así como algunas entrevistas planificadas con entidades gubernamentales. Para suplir en

⁵⁶ Las preguntas y respuestas de la consulta breve pueden encontrarse en el anexo 5.

⁵⁷ La Cuarta Consulta Regional de la OPSR es una plataforma de consulta que se realiza cada seis meses para consultar no solo a nivel interno sino que también con socios nacionales y regionales, convirtiéndose además en un mecanismo de rendición de cuentas ante socios.

⁵⁸ Para ver cómo se aseguró un buen intercambio y fertilización de resultados ver Anexo 4 sobre metodología.

⁵⁹ Organizados en Guatemala, El Salvador y Honduras ya que en Nicaragua el equipo no pudo realizar las visitas a terreno.

⁶⁰ La lista completa de los informantes clave consultados se puede encontrar en el Anexo 6

alguna medida la limitación de no visitar áreas de implementación, el equipo realizó al menos una entrevista virtual con personal PMA de terreno. Otra limitación fue que algunas entrevistas en los cuatro países no fueron concertadas con las personas adecuadas, es decir aquellas con experiencia directa y no demasiado reciente en la OPSR⁶¹.

1.2. Contexto

10. El PMA está presente en cinco de los siete países de CA (exceptuando Costa Rica y Belice), con OP en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua y una OR en Panamá. CA tiene una extensión territorial de 522,000 km, y una población de 40 millones de personas⁶², al tener una biodiversidad excepcional, es muy favorable al desarrollo de la agricultura. Sin embargo es también susceptible a muchas amenazas y eventos naturales (terremotos, inundaciones fluviales y costeras, sequías, incendios forestales, erupciones volcánicas, deslizamientos de tierra y huracanes)⁶³. Se destaca en los últimos años la agravación de las condiciones climáticas y el aumento de la recurrencia de los eventos naturales⁶⁴ en la región, tanto de emergencias repentinas (volcanes y huracanes) como de emergencias de evolución lenta por la degradación ambiental como las sequías, la roya del café y otras enfermedades de cultivos. Cabe destacar por lo tanto la necesidad de mayor preparación a nivel comunitario y desarrollo de resiliencia.
11. CA tiene tasas de natalidad de entre 20 y 30 por ciento⁶⁵ y una población joven y diversa (es punto de encuentro de corrientes migratorias de norte y sur). La población indígena representa un 15 por ciento de la población total de la región.⁶⁶ Además cerca de 40 por ciento de la población vive en zonas rurales⁶⁷.
12. Después de años de disturbios y guerras civiles, CA ha efectuado una transición a sistemas más estables. El Convenio Centroamericano de libre movilidad (CA4), firmado en 2006 por Guatemala, el Salvador, Honduras y Nicaragua garantiza la libre movilidad de los ciudadanos de los países firmantes. El Sistema de Integración Centroamericano (SICA) reúne diversas agencias que velan por y promueven políticas regionales en diversos temas económicos, sociales, infraestructurales, educacionales y culturales⁶⁸, entre las que destaca la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD).
13. Los países de la región comparten rasgos económicos similares, el sector agrícola en primer lugar, el turismo, la industria y los servicios emplean la mayoría de la fuerza laboral. La economía de la región ha sido afectada por los efectos de la crisis financiera y las consecuencias de desastres de gran impacto tanto como de

⁶¹ En algunos casos estas personas ya no estaban trabajando en la institución o habían sido trasladadas a otra OP.

⁶² <http://dfat.gov.au/geo/latin-america-caribbean/pages/central-america-region-brief.aspx>

⁶³ Según el Índice de Riesgo Climático Global Honduras, Nicaragua y Guatemala se encuentran en los diez países más afectados por los fenómenos climáticos a nivel mundial en el periodo 2000-2015 (Anexo 7, tabla 2).

⁶⁴ CEPREDENAC, http://www.sica.int/cepredenac/contexto_reg.aspx

IFAD, *Honduras: Evaluación Ambiental y del Cambio Climático*, noviembre 2011. Disponible en: <http://operations.ifad.org/documents/654016/0/Honduras++Environment+and+climate+change+assessment/551adf6-5b98-4b22-a269-b23095e59fb4>

⁶⁵ <http://dfat.gov.au/geo/latin-america-caribbean/pages/central-america-region-brief.aspx>

⁶⁶ OACNUDH, *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos de los pueblos indígenas en América Central*, noviembre de 2011, p55.

⁶⁷ FAO, *Centroamérica en Cifras*, diciembre de 2011 (Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf); y CELADE, *Estimaciones y Proyecciones de población* (Disponible en: http://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm)

⁶⁸ IFAD, *Honduras: Evaluación Ambiental y del Cambio Climático*, noviembre 2011. Disponible en:

<http://operations.ifad.org/documents/654016/0/Honduras++Environment+and+climate+change+assessment/551adf6-5b98-4b22-a269-b23095e59fb4>

evolución lenta, como la roya del café⁶⁹ (Anexo 7, tabla 1). Los cuatro países de estudio tienen una alta tasa de migración rural-urbano y hacia países de América del Norte. Con tasas de pobreza crónica de 62.7 por ciento en zonas rurales y de 40.7 por ciento zonas urbanas⁷⁰, los países de la región muestran una alta vulnerabilidad frente a la inseguridad alimentaria, a los desastres y los problemas persistentes de desigualdad (Anexo 7, figura 1).

14. La seguridad es particularmente virulenta (con altas tasas de violencia en Guatemala, Honduras y El Salvador⁷¹) y afecta dramáticamente a la región en términos de seguridad física de la población, seguridad juvenil, pobreza y desarrollo económico. La condición de la mujer en los países de la región está dictada por modelos culturales reproducidos a través la historia.⁷² Los países de estudio, exceptuando El Salvador muestran un Índice de Desarrollo de Género (IDG)⁷³ por debajo de la media Latinoamericana (0.963). La tasa de participación de las mujeres en la vida activa según el IDG alcanzó sólo el 53.7 por ciento de mujeres en 2012 en comparación con el 79.8 por ciento de los hombres. La desigualdad de género se muestra en los bajos niveles de ingreso. Las altas tasas de violencia de género son preocupantes, en El Salvador casi la mitad de las mujeres han experimentado algún tipo de violencia por parte de su pareja y una de cada diez mujeres es víctima de violencia sexual (especialmente entre 15 y 19 años).⁷⁴
15. La inseguridad alimentaria está muy relacionada con la pobreza, factores geográficos y climáticos característicos de las zonas rurales de CA (Anexo 7, figura 2), el índice de desnutrición en menores de cinco años, en Guatemala es el más alto de la región y está muy por encima del promedio de la región (Anexo 7, figura 3). Aunque las tasas de desnutrición en El Salvador han bajado en los últimos años, las de subalimentación tanto en menores como en la población global han empezado a aumentar desde el año 2000 (Anexo 7 figura 5)⁷⁵. Los hogares más vulnerables suelen ser los agricultores de subsistencia e infra subsistencia y los jornaleros del café dado que el cultivo del café es su única o principal fuente de ingresos. Los hogares en situación de inseguridad alimentaria (como el 86 por ciento de las familias del Corredor Seco en Honduras⁷⁶) han adoptado varias estrategias de sobrevivencia, tales como consumir una dieta poco variada solamente basada en cereales, azúcar y aceite⁷⁷, teniendo consecuencias negativas a largo plazo para la situación nutricional. De los 2 millones de personas afectadas por la sequía de 2014, 1.6 sufren de inseguridad alimentaria severa o moderada en Honduras, El Salvador y Guatemala y cerca de 460,000 adicionales en Nicaragua.

⁶⁹ La roya es un hongo que ataca principalmente a las hojas del café y debilita las plantas y provoca que el fruto del café caiga antes de su maduración.

⁷⁰ FAO, *Centroamérica en Cifras*, diciembre de 2011. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf

⁷¹ OMS, UNODC y PNUD, *Global status report on violence prevention* 2014, http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/en/

⁷² SEGEPLAN, *Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres en el marco de los objetivos de Desarrollo del Milenio*, 2010. Disponible en: <http://www.segeplan.gob.gt/2.0/images/pdf/igualdad.pdf>

⁷³ UNDP, *Human Development Report 2014*, 2014. Disponible en: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>, p 169 y 165 respectivamente.

⁷⁴ PNUD, *Equidad de Género en El Salvador*, 21 de diciembre de 2009. Disponible en: <http://www.pnud.org/sv/2007/gen/content/view/4/86/> y Encuesta Nacional de Salud Familiar, FESAL, 2008.

⁷⁵ FAO, *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en Centroamérica y República Dominicana*, Ciudad de Panamá, 2014.

⁷⁶ PMA, *Evaluación de la Seguridad Alimentaria de la población del Corredor Seco de Honduras. Resultados principales*, 3 de junio 2015

⁷⁷ Según un estudio del PESA Centroamérica de 2007, un muestra de 1.328 familias en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua no consumía más de nueve alimentos durante la semana: maíz, frijol, azúcar, aceite, arroz, café, pan dulce/galletas, huevo y vegetales para salsas y condimentos (FAO, *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en Centroamérica y República Dominicana*, Ciudad de Panamá, 2014, p20)

16. Las necesidades humanitarias en la región han resultado en una respuesta significativa por parte de la comunidad internacional que llega a nivel de asistencia humanitaria bilateral y multilateral. La OPSR recibió fondos de Estados Unidos (31%), Multilateral (18%), UN CERF (11%), Comisión Europea (8%), Canadá (6%), entre otros. En 2014 las organizaciones internacionales requerían alrededor de 35 millones de dólares⁷⁸ para hacer frente a la roya del café y la sequía, de los cuales sólo el 12 por ciento obtuvo financiamiento.

1.3. Resumen de la operación

17. La OPSR es el medio que utiliza el PMA para enfrentar los continuos impactos⁷⁹ que afectan a la seguridad alimentaria de las poblaciones vulnerables en CA4. Esta operación fué aprobada por la Junta Ejecutiva del PMA el 5 de noviembre del 2013 para implementarse de enero de 2014 a diciembre de 2016. Tiene dos objetivos estratégicos (OE): OE1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia de los grupos vulnerables en las emergencias. Se trata de satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables; y OE 2: Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia. La operación planifica cumplir con estos objetivos mediante tres actividades principales de asistencia: distribución general de alimentos, alimentos por creación y/o recuperación de activos de subsistencia (FFA)⁸⁰ y alimentos por capacitación (FFT)⁸¹. Estas actividades se han implementado bajo las tres modalidades de asistencia: alimentos en especie, bonos o dinero.

18. La OPSR planificó⁸² asistir a 734.486 población participante durante el año 2014, a 1.171.000 personas en 2015, y a 410,000 el año 2016 (Figura 13). Las principales acciones de cada componente son:

- Socorro: enfocada en la resiliencia de los hogares y el reanudo con las actividades de medios de subsistencia a través de distribuciones generales de alimentos y distribución de dinero y bonos.
- Recuperación: para garantizar la seguridad alimentaria de los hogares a medio plazo y transferir iniciativas de fomento de desarrollo de resiliencia mediante la actividad de entrega de alimentos por la creación de activos y respaldado por la de alimentos o dinero para la capacitación para fomentar la capacidad para la gestión comunitaria de actividades en caso de desastres.

19. Las necesidades de recursos se estimaron en US\$110.750.869 tras la última revisión de julio de 2015. El porcentaje bruto de contribución recibida contra la solicitud ha sido de 50,4 por ciento, proviniendo el mayor porcentaje de los Estados Unidos con 31 por ciento (Figura 2). El documento inicial del proyecto ha sido objeto de modificación. El último proceso de revisión presupuestaria se realizó para (i) aumentar la cobertura a través de bonos y dinero ii) aumentar el valor de transferencias en Guatemala (iii) revisar matrices de LTSH para El Salvador, Honduras y Nicaragua y iv) ajustar los costes asociados en línea con los gastos y fondos disponibles esperados.

⁷⁸ Estos fondos solo incluyen a El Salvador, Honduras y Guatemala (OCHA, 9 de julio de 2014, *Reporte de Situación No.01*)

⁷⁹ Aunque el número de personas que serán afectadas cada año se estiman en base a patrones y estudios,

⁸⁰ FFA Food Assets por sus siglas en inglés.

⁸¹ FFT Food for Training por sus siglas en inglés.

⁸² Las cifras de planificación son cifras indicativas ya que no es posible determinar con certeza el número de beneficiarios que serían atendidos ni los costos; esto depende del desarrollo de acontecimientos. Es por esta razón que, se permite ajustar constantemente la OPSR para adaptarse a las cambiantes necesidades.

2. Hallazgos de la Evaluación

2.1. Pertinencia de la operación

2.1.1. Relevancia

20. **Evaluación de necesidades:** El PMA ha realizado evaluaciones de necesidades como base para el diseño y ejecución de la operación y en coordinación con las contrapartes de gobierno y otros socios implementadores. Las evaluaciones del PMA han sido, de hecho, las principales fuentes de evaluación de SAN en CA, teniendo además la dificultad de conseguir la aprobación de gobiernos y otros organismos participantes. Con todo, como se expone a continuación, hay aún cierta falta de planificación de las evaluaciones de necesidades y que éstas estén basadas en datos consistentes y actualizados.
21. Una de las fuentes de información principales usadas para diseñar el proyecto fue un análisis de contexto integrado (ICA en sus siglas en inglés)⁸³. En concreto el ICA, realizado en 2013, usó perfiles de seguridad alimentaria y medios de vida para identificar las áreas con mayor riesgo de desastres y a los grupos vulnerables con mayor inseguridad alimentaria como parte de la planificación de la operación⁸⁴. Esto sirvió para determinar mejor las necesidades por país y entender si se estaban atribuyendo fondos de más en alguno de los países. Las áreas geográficas y poblaciones vulnerables focalizadas fueron por lo tanto determinadas tomando en cuenta principalmente el ICA, los hallazgos de Evaluación de la Seguridad Alimentaria en Emergencias (EFSA, por sus siglas en inglés) y los requerimientos de los gobiernos.
22. Las evaluaciones de necesidades están también basadas en consultas estacionales y encuestas a nivel de hogar y comunidad, y se nutren de la 'planificación comunitaria participativa' (PCP)⁸⁵. Esto permite tener un panorama estacional detallado y por lo tanto una secuencia (*timing*) para saber cuándo intervenir. En Honduras se hizo conjuntamente con el gobierno y la Red de Información Humanitaria para América Latina y el Caribe (REDHUM) y se apoyan generalmente en datos existentes a nivel de gobierno y de los socios implementadores. En Guatemala se hizo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN). Una gran parte de los entrevistados ha expresado que el nivel de coordinación que el PMA tiene para realizar evaluaciones de necesidades es en general bueno, aunque su proceso de retroalimentación a nivel regional es lento. Sin embargo esto tiene que ver en parte con que los EFSA no fueron generados en el mismo momento por los países y tampoco siguen una misma estructura y narrativa por lo que la OR ha dedicado tiempo en consolidar los cuatro documentos.
23. Una medida importante que ha tomado el PMA para minimizar los retrasos en la generación de informes sobre la situación en seguridad alimentaria de las poblaciones afectadas es la generación de 'factsheets' con los que, además, se consigue captar la atención de los donantes.

⁸³ Integrated Context Analysis.

⁸⁴ SPR 2014.

⁸⁵ La PCP es un ejercicio conjunto entre las comunidades, gobiernos y socios para desarrollar un plan para mejorar la seguridad alimentaria y apoyar los hogares más vulnerables. Eligen y diseñan actividades para FFA y otras para reforzar resiliencia ante desastres. Además el proceso fortalece a las mujeres y grupos marginados por incluirlos en las discusiones y la selección e implementación de las actividades.

24. Se ha expresado recurrentemente la necesidad de mejorar la planificación así como los análisis de respuesta a nivel de país que permitan entender bien factores tales como qué actores hay dónde, dónde están las brechas más importantes o en qué meses hay que asistir. Personal del PMA reconoce que, a pesar de haber mejorado en planificación estratégica, se necesita dar algo más de orientación práctica a los países para una mayor claridad. Si bien una buena planificación depende de más factores, algunos de ellos no son controlables por el PMA como puedan ser las determinaciones de los donantes y/o asignación y vencimiento de sus recursos, la orientación práctica a los países por parte de la oficina regional resulta esencial.
25. El PMA está muy acertadamente viendo la manera de dar mayor implicación a las comunidades en la planificación hasta el punto de que se genere directa y conjuntamente con ellas el diseño de la operación. En Guatemala por ejemplo se ha subrayado la necesidad de una planificación territorial a nivel de municipios donde se considera muy relevante involucrar a más actores como Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el Ministerio de economía y agencias de Naciones Unidas.
26. En cuanto a la información y datos producidos en las evaluaciones de necesidades, se considera que se debe mejorar. El análisis para el diseño no fue suficientemente profundo y se identificaron menos necesidades de las reales. Por ejemplo en Guatemala, se advierte de que no se reservó el tiempo suficiente después de la evaluación para ver realmente las cifras más actuales y basar la operación en ellas en vez de en las preliminares (de 30 mil hogares). Las necesidades se incrementaron significativamente por la canícula prolongada en 2014, por lo tanto hubo varias BRs (revisiones presupuestarias) para acomodar estos incrementos de necesidades. El PMA en coordinación con el Gobierno de Guatemala a través de SESAN, propuso focalizarse mediante la OPRS en 4 de los 16 departamentos - Jalapa, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos -, para brindar asistencia a 30 mil hogares a través de bonos para la creación/rehabilitación de activos⁸⁶. Otros ejemplos en los que se ha realizado más de lo planificado se muestran y se describen en el Anexo 8. En Nicaragua el gobierno lleva a cabo las evaluaciones en situación de emergencias. En el 2015 no requirió el apoyo del PMA para ello. El gobierno informó que en el caso de la sequía mantienen monitoreo constante de la producción y comportamiento de las lluvias. Es decir, el gobierno mide la emergencia por las pérdidas de producción pero no por inseguridad alimentaria o nutrición. La coordinación y participación de las contrapartes y comunidades en las evaluaciones de necesidades es una fortaleza.
27. En Honduras se ha identificado el proceso de evaluación de necesidades como un gran aporte de aprendizaje para las contrapartes por haber formado equipos para sacar los datos en SAN y en estimación de pérdidas y porque fomenta el intercambio de información entre socios. Es en contraste algo desacertado el haber implicado en menor medida a las ONGs socias.
28. **Necesidades diferenciadas (mujeres, hombres, ancianos, niñas, niños):** Los actores clave entrevistados reconocen en su gran mayoría la buena diferenciación en las EFSA de las necesidades para cada grupo, en la que se prioriza en particular a los niños que sufren de desnutrición aguda (especialmente en Guatemala, basándose en los registros de la SESAN), las viudas, las mujeres

⁸⁶ PMA, Informe de monitoreo pre-distribución. Asistencia Alimentaria mediante cupones a hogares afectados por la sequía, Guatemala.

solteras, los ancianos y las personas con discapacidad⁸⁷. Sin embargo, aunque los resultados logrados están desagregados por sexo y edad, la propia implementación de las modalidades y actividades no se basó suficientemente en dicha desagregación la cual pudiera haber resultado en respuestas más adaptadas al tipo de grupo vulnerable.

29. Cada agencia tiene su propio mandato orientado hacia la identificación de los más vulnerables por lo que, al menos en la fase de diseño, parece quedar garantizada la diferenciación de necesidades. No hay constancia sin embargo de que los socios gubernamentales participen activamente en la identificación de necesidades diferenciadas cuando por ejemplo en Guatemala se estima relevante e útil el que SEGEPLAN hubiera participado en tal priorización, aparte de su rol de intermediario entre el PMA y el Gobierno de Guatemala para cuestiones de política general (tal como indica la carta de entendimiento de la OPSR).
30. En la fase de ejecución, y siguiendo con el ejemplo de Guatemala, antes de iniciar cualquier intervención, el PMA sí orienta a los socios como el MAGA sobre la priorización de las mujeres en la atención. También la Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria (COMUSAN) se ha preocupado por atender a las mujeres, madres jefas de familia; se les ha ofrecido facilidades para que reciban el efectivo a través de la banca móvil, o sean acompañadas por la policía o se incluyan actividades adicionales de promoción de salud y nutrición con énfasis en las mujeres.
31. **Consulta y participación de la población:** La participación de las comunidades, familias y poblaciones participantes en el diseño de la operación se ha limitado generalmente a una consulta sobre sus preferencias en cuanto a las actividades y modalidades de asistencia. Esta selección se hace en la mayoría de los casos a nivel de los comités comunitarios y con el apoyo del socio implementador quien orienta sobre qué actividades son más factibles y relevantes para hacer en cada comunidad asistida. Sin embargo, se ha subrayado la importancia de hacer un plan de acción junto con las comunidades para basar el proceso en un empoderamiento y apropiación real de la comunidad dado que, por ejemplo, en Guatemala, aunque las poblaciones participantes fueron consultadas sobre las actividades, un grupo focal subrayó que sólo tenían cinco opciones de actividades para elegir y en Honduras se ofrecía un menú de actividades preestablecidas.
32. En el proceso de monitoreo existe también una herramienta de consulta a la población participante. En Honduras⁸⁸ hay un instrumento de monitoreo a la población participante que pide datos sobre el sexo, modalidades, actividades, alimentos recibidos, capacitación recibida, etc. En general, salvo Nicaragua, el resto de países han hecho varios ejercicios de consultas directas a hogares reflejados en los informes de distribución post-monitoreo.

⁸⁷ A continuación, varios ejemplos: en la consulta estacional en Matequesquintla, han preguntado sobre la modalidad preferida, distancia al mercado, etc. (PMA, Consulta Estacional Medios de Vida "CEMV" en los/las pequeños productores y jornaleros en el cultivo de café, como efecto no teniendo disponibilidad de reservas de alimentos a causa de la canícula prolongada, 2015.) En la EFSA de Guatemala han desagregado por sexo información sobre la salud, fuentes de ingresos, jornal, reservas de alimentos, etc., y por sexo y edad información sobre la salud, nutrición. (Evaluación de Seguridad Alimentaria y Nutricional, derivada de la canícula prolongada que afectó al país durante los meses de julio – septiembre 2014). En la ESAE en Nicaragua se ha desagregado por sexo alguna información como las actividades realizadas y el calendario de medios de vida aunque hay otra información desagregada solo por tipo de hogar (jornaleros, pequeños productores de café y pequeños productores de café y jornaleros) como fuentes de ingresos, actividad agrícola, migración, etc.

⁸⁸ PMA Componente alimentos por trabajo/distribución libre, Instrumento de monitoreo a beneficiarios/as.

33. En todos los países consideran satisfactoria la cantidad/calidad recibida aunque la mayoría preferiría recibir una ración mensual en vez de cada dos meses. Esto último no aplica a Honduras donde las raciones son mensuales (ver sección de eficacia).
34. A pesar de ser consultadas las poblaciones sobre sus preferencias de modalidades, la decisión no siempre se puede hacer únicamente en base a dicha consulta dado que existen otros criterios que pesan a la hora de decidir qué modalidad se implementa, como pueda ser la preferencia del donante o de la contraparte. Existen al menos mecanismos de queja y retroalimentación (CFM, por sus siglas en inglés) como son los buzones de quejas . Hay constancia de que tanto en Honduras como en Guatemala y El Salvador se han usado los buzones pero no ha habido luego suficiente retroalimentación ni seguimiento. Otro mecanismo, ejemplo de buena práctica, es el implementado en Honduras donde la propia población realiza un proceso de auditoría social en que revisan las facturas para comprobar que el dinero se destina a consumo de alimentos.
35. Se puede concluir que donde más ha habido consulta y participación de las comunidades ha sido en El Salvador y Guatemala. En El Salvador, aparte de seleccionar las actividades y ser consultados sobre sus necesidades, se realizaron reuniones en las comunidades vulnerables para informarles sobre la operación y se hizo una planificación formulando un plan de trabajo junto con las ONGs y gobierno. En Guatemala se utilizó una herramienta de planificación del PMA de Consulta Estacional de Medios de Vida que se hizo con los promotores líderes y en la que se determinó el periodo de atención y se les preguntó sobre modalidades de asistencia. Se hizo la planificación con la COMUSAN y se recibió apoyo de la SESAN. En el caso de Honduras, las consultas a la población también se realizaron con el apoyo del PMA con la Consulta para la Planificación Estacional de Medios de Vida (CEMV).
36. **Focalización:** El proceso de focalización es generalmente un proceso sistematizado, que cuenta con la participación de numerosos actores pero donde se ha identificado que, para una mayor precisión en la priorización, es necesario que existan datos más actualizados, menor injerencia gubernamental (o mayor imparcialidad y objetividad), mayor implicación directa del PMA y adaptar las distintas metodologías utilizadas. También los cortos plazos de ejecución juegan en contra de la precisión en la focalización.
37. El proceso y actores encargados de la focalización difieren según el país. En el caso de Nicaragua, el Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED) se hace cargo del proceso a todos los niveles y aunque este proceso no ha sido tan exhaustivo en el pasado, el personal PMA entrevistado ve ciertos indicios (aunque no demostrables) en una mejora, dado que se ha pasado a atender progresivamente a menos familias de manera más intensiva. En El Salvador, la focalización la realiza el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) con el apoyo técnico del PMA a través del Análisis de Vulnerabilidades y Mapeo (VAM). En concreto, se cruzan indicadores para priorizar departamentos y municipios, el PMA sitúa el techo de asistencia y la CONASAN con voluntarios del sector salud identifica a las familias. Finalmente se hace una reunión comunitaria para la validación con presencia del PMA, gobernación y ONG socias. En Honduras, la focalización se hace a través de los comités municipales en primera instancia donde se dan los lineamientos de focalización y luego los comités comunitarios identifican a las familias que

recibirán la asistencia. Las fichas para la selección de comunidades y de beneficiarios son presentadas por el PMA y adoptadas y certificadas por el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER) y el Comité Interinstitucional de Combate a la Sequía. En Guatemala, a nivel nacional, la focalización depende de la SESAN que cuenta con sistemas de información y metodologías de barrido nutricional por lo que son considerados los rectores de la focalización en materia de Inseguridad Alimentaria y Nutricional (INSAN) en el país. A nivel municipal y comunitario, el MAGA trabaja en colaboración con los comités, COMUSAN y la Comisión Comunitaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COCOSAN) respectivamente. La institucionalidad de SAN en Guatemala se lleva desde hace 10 años y se coordina holísticamente. Se han invertido muchos recursos en los sistemas de información.

38. Existen ciertos retos comunes a los países en el proceso de focalización a los que se han hecho referencia como es el uso de diferentes metodologías con las que se ha llegado a distintos resultados; la existencia de casos de injerencia gubernamental, algunos de los cuales se han minimizado a nivel de los comités; la limitada participación en algunos casos del PMA en la focalización (salvo en Honduras); la falta de datos actualizados (censos, datos de pérdidas, etc.); el hecho de que el corto tiempo de ejecución de las intervenciones limita el llevar a cabo un proceso de focalización muy preciso; por último, se ha destacado la insuficiente participación de ONG en la focalización.
39. En contraste, se estima que el proceso de focalización tiene también factores positivos por destacar. En primer lugar, la participación de numerosos actores en todo el proceso, no sólo actores principales de gobierno y comunitarios, sino también entidades locales que están en las mismas áreas como las universidades, iglesias, etc. (especialmente en el caso de El Salvador) es algo muy apreciado en general. La focalización geográfica se hace por ejemplo de manera conjunta mediante una selección de criterios acordados entre los actores que participan en el análisis, tales como datos de producción y reservas de alimentos, acceso a agua potable y saneamiento, situación de salud y nutrición, datos de desnutrición crónica, Índice de Desarrollo Humano (IDH), nivel de ingresos, etc.
40. Otros aspectos positivos son la correcta incorporación de los aspectos de nutrición; la buena sistematización del proceso en dos etapas (focalización geográfica y familiar); o la participación de actores como UNICEF en la definición de criterios. En todos los países se considera necesario que los criterios de focalización tengan la flexibilidad suficiente para no descartar casos relevantes que deban recibir asistencia o viceversa. Por ejemplo, un agricultor que tiene más de cinco manzanas de tierra no sería considerado vulnerable a menos que también tenga desnutrición. El apto para recibir asistencia es por lo tanto una combinación de criterios. El PMA ha mejorado este aspecto puesto que ha elaborado recientemente una matriz con ponderación de criterios y ha buscado acrecentar datos más cualitativos a base de estudios de caso a nivel de hogares/comunidades e historias de campo.
41. **Adaptación a necesidades cambiantes:** Los actores clave reconocen la gran capacidad de adaptación de la OPSR a las necesidades cambiantes y a las especificidades contextuales de cada país, respondiendo así a las emergencias diversas que se han presentado en los países estudiados. En efecto, la OPSR ha demostrado flexibilidad no sólo a la hora de adaptarse al tipo de emergencias sino al momento de adaptar la operación al contexto político y de seguridad de los países y a sus condiciones ambientales. El análisis de tendencias es una de las

herramientas clave del PMA para conocer cómo la operación deba adaptarse a los cambios.

42. En primer lugar, respecto a la adaptación a las necesidades cambiantes de la población, la operación ha encontrado formas distintas de atender a las necesidades ajustando la operación al tipo de trabajo que se desarrolla en las comunidades y que está orientado a sus medios de vida, con iniciativas como la conservación de suelos y la reactivación de la caficultura. La operación también se ha ido adaptando a las necesidades con el establecimiento de los huertos familiares. En el caso concreto de Nicaragua, las necesidades cambiantes se han respetado mediante el enfoque del modelo familiar relacionado al manejo de las multiamenazas (ejecutado por SINAPRED) y se pudieron responder en 2014 gracias a los remanentes en el stock.
43. Cabe mencionar también los esfuerzos de desarrollo de capacidades a gobiernos en preparación y respuesta a emergencias, que incluyen simulacros, preparación de planes municipales y/o Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (EDAN) a través de los cuales se permite conocer las necesidades de la población. En segundo lugar, en relación a la adaptación de la operación a los elementos contextuales de cada país se denota principalmente la adaptación de la operación a las prioridades de los gobiernos de turno. Por lo que de manera general, las modalidades y actividades de asistencia se aplican de acuerdo con las políticas nacionales. Por ejemplo en El Salvador, el gobierno está trabajando en temas principales como la prevención, pobreza, juventud para generar cambios y es con el apoyo del PMA que se está actualizando el mapa de pobreza a nivel nacional. En Guatemala se buscan activamente vínculos con socios que puedan apoyar iniciativas a nivel comunitario (ej. monitoreo de desnutrición aguda realizado por la SESAN). En el caso de Honduras, la Alianza para el Corredor Seco y sus actividades de resiliencia en Agricultura Sostenible, manejo del agua (cosechas de agua) o nutrición fueron utilizadas en las actividades CBT/FFA de la OPSR. En Nicaragua se perciben enormes esfuerzos por adaptar sus operaciones (más allá de la OPSR) a las prioridades temáticas del gobierno (merienda escolar, preparación ante emergencias) dadas las restricciones encontradas para la implementación de la OPSR en lo relativo a la modalidad CBT o la ayuda condicionada.
44. En definitiva, si bien la operación es flexible y adaptable a cambios de necesidades de la población y especificidades contextuales, se ha destacado la necesidad de dar un paso más con la posibilidad de establecer fórmulas diferenciadas⁸⁹ por país que permitan realmente satisfacer las necesidades diferentes según el contexto.
45. **Selección de modalidades y actividades:** Mucho se ha discutido y analizado sobre las ventajas y desventajas de las distintas modalidades y actividades de asistencia dependiendo de cada contexto de país. La selección realizada hasta la fecha se considera que ha sido generalmente adecuada pero no ha respondido de manera sistemática a las preferencias de las comunidades, entre otras cosas, como ya mencionado, por tener también que responder a otros criterios de peso como las preferencias de donantes o gobiernos.
46. En base a las visitas realizadas a las comunidades en los tres países, el equipo ha comprobado que, de forma mayoritaria, las comunidades dicen preferir recibir alimento (directamente o a través del bono) y no sólo dinero, para así tener

⁸⁹ Por 'fórmulas diferenciadas' se entiende la combinación adaptada de actividades, modalidades, duración de la asistencia y momento en el que se asiste.

garantizado el alimento. Solo en El Salvador, donde el bono se tramita a través de los grandes supermercados, las comunidades han expresado una clara preferencia por la entrega de alimentos por distribución general porque les dura más⁹⁰. Pero la modalidad CBT respecto a la distribución general de alimentos resulta atractiva a las poblaciones por aportarles⁹¹: Más diversidad de alimentos; empoderamiento y dignificación de la población; capacidad de elegir; reactivación del mercado local (específicamente en el caso de proveedores locales); ampliación de redes de proveedores; se construye conocimiento de la economía familiar; el mecanismo de canje es más seguro (minimiza el riesgo de robo/fraude).

47. Se han destacado otros factores de esta modalidad CBT que resultan ventajosos desde el punto de vista del PMA como son: el tener una base de datos digitalizada; el interés que causa en los donantes; hay menor carga financiera por ahorro logístico y facilita la programación por tratarse sólo con dinero, no con toneladas. Pero la mayor ventaja, tanto para el PMA como para las poblaciones participantes es que las intervenciones pueden ser más rápidas y oportunas al no haber procesos de compra y transporte de alimentos, sino sólo transferencias de dinero siempre y cuando el trabajo previo de identificación de proveedores y organización local esté adelantado. Cabe mencionar y reconocer que las primeras experiencias en CBT han requerido de mucha preparación, aprendizaje y trabajo por parte del PMA; y esto permite que la implementación de dicha modalidad pueda ser cada vez más eficiente.
48. Sin embargo, no todo son ventajas lo que aporta la modalidad CBT respecto a la distribución general para la población. Mientras el bono supone para el PMA menos carga financiera por ahorro logístico, para las comunidades supone lo contrario pues implica más desplazamiento y en ocasiones pagar el transporte, por tanto más coste y más inseguridad. También las comunidades y otros muchos actores consideran que el bono requiere tener educación alimentaria por lo que no asegura una dieta balanceada (no todos dicen haber recibido la capacitación⁹² y aun los que la han recibido necesitan tiempo de adaptación y de aprendizaje de la nueva modalidad). Tampoco queda asegurada la dinamización de la economía local cuando se utilizan proveedores grandes (supermercados) en los casos en los que las tiendas locales no reúnen los criterios necesarios. Respecto a la mayor diversidad de alimentos también existe un lado negativo expresado cuando al proveedor le falta algún alimento (ha sido por ejemplo el caso en el Salvador donde uno de los supermercados no vendía maíz en grano). En este caso se estaría indirectamente pidiendo a la población que se adapte a nuevos patrones de consumo; por lo tanto, por un lado se diversifica el alimento pero por otro afecta al patrón.
49. En general, muchos de estos mencionados desafíos aparecen como problemas operacionales que se podrían solucionar (el transporte por ejemplo, podría ser negociado de mejor manera con el proveedor o directamente cubierto por el PMA). Para que la modalidad CBT sea lo más eficiente y ventajosa posible para las comunidades, parece necesario hacer un buen análisis de los riesgos y de las consiguientes acciones de mitigación.

⁹⁰ Se advierte en El Salvador que para una misma cantidad, la cantidad de alimento es menor a través del bono que por distribución general porque el coste unitario en el supermercado es menor (de un 8 a 12% de disminución cantidades).

⁹¹ Ver las secciones de eficacia y factores internos para análisis adicional sobre las preferencias de la población participante sobre las modalidades de asistencia.

⁹² En principio todas las intervenciones del PMA deben incluir capacitación y sensibilización nutricional para las poblaciones participantes.

50. La aceptación por los gobiernos de la modalidad CBT fue variable. El gobierno de El Salvador prefiere trabajar con bonos y no dinero. El Gobierno de Guatemala puso mucha resistencia al principio tanto al dinero como al bono pero gradualmente se ha conseguido implementar correctamente hasta llegar a ser un ejemplo en la región. En Nicaragua no es la modalidad de preferencia del gobierno por lo que un pilotaje para la implementación de esta modalidad al final no terminó de realizarse.
51. La selección de las modalidades de asistencia se hace en base a análisis previos, de tendencias, de mercado, de riesgos o situacionales y se trabaja en conjunto con el gobierno. Muchos de estos análisis han tenido por objetivo el de analizar la viabilidad para implementar la nueva modalidad CBT sobre la que los cuatro países han realizado pilotos. Esta iniciativa innovadora del PMA, realizada con bastante solidez, se considera uno de los mayores logros de la OPSR. En El Salvador por ejemplo se colaboró en la evaluación e identificación de 91 municipios donde se hizo investigación de mercado y banco de datos de proveedores. En Honduras el PMA ha hecho una visita de intercambio con El Salvador y ha basado el diseño del piloto de CBT en las lecciones aprendidas e ideas del programa en El Salvador⁹³. En Guatemala el piloto incluyó un enfoque con sensibilidad de género en el diseño e implementación y la prestación de asistencia a la población fue en mayor medida oportuna y fluida, así como los pagos a los proveedores de servicios⁹⁴. Se reconoce la utilidad de esta iniciativa pues ha llevado a múltiples ajustes programáticos.
52. Respecto a la selección de actividades a realizar en la comunidad, la población participante hace su elección de manera comunitaria lo cual personaliza el enfoque y los medios de vida (indicador de protección). Los criterios del PMA para previamente elaborar el 'menú' de actividades están definidos por i) el tipo de emergencia (que a su vez define el tipo de activos relevantes); ii) características de la población; iii) disponibilidad de recursos y materiales⁹⁵. En El Salvador, es complejo identificar activos comunitarios en el caso de los colonos de las fincas cafetaleras dado que las escasas infraestructuras existentes son propiedad de las propias fincas, por lo que se tiende a la realización de huertos familiares y mejoramiento de viviendas.
53. Se estima que las actividades de Alimentos por Capacitación y Alimentos por Creación de Activos están contribuyendo a fortalecer y desarrollar conocimientos y capacidades en la población, así como a la rehabilitación y/o construcción de activos comunitarios o familiares que permitan mitigar e iniciar un proceso de adaptación al cambio climático. Sin embargo, en concreto para FFA, si no se cuentan con recursos para actividades importantes, estas terminarán siendo obras poco atractivas y de bajo impacto.
54. Se ha planteado la necesidad de valorar la inclusión de nuevas actividades relevantes en la OPSR que contribuyan a la SAN de los más vulnerables. Muchos actores consideran especialmente relevante el abordar el tema de la migración (ver sección factores externos) unido a la violencia e inseguridad alimentaria. Existen jornaleros que se mueven de un país a otro, deportados y los retornados. Dos retos identificados sobre los retornados son, por un lado, el adaptar la actividad OPSR

⁹³ PMA. Programmatic Review Honduras C&V Pilot, Decentralized operation review, Final review. 23 Oct 2014.

⁹⁴ PMA. Programmatic Review, Guatemala Cash and Voucher pilots, Decentralized operation review, Final report, 17 June 2015.

⁹⁵ En ocasiones, al no existir los recursos y materiales mínimos necesarios para la realización de actividades relativas a la creación de activos, se ha tenido que optar por la limpieza de las calles.

de creación de activos a los niños y ancianos que suponen un porcentaje alto de las personas que retornan, por otro, el evitar que los jóvenes ingresen en las maras. Se han hecho numerosos estudios, entre ellos el estudio exploratorio reciente del PMA y OIM⁹⁶ cuya tesis principal indica que existe una relación comprobada entre la seguridad alimentaria y la migración y entre la migración y la violencia. En menor grado existe también una relación directa entre la seguridad alimentaria y la violencia. (Ver el Anexo 7, figura 7).

55. Otra iniciativa relevante ha sido la de incluir en la próxima estrategia regional de género, el aspecto de la feminización de la migración. Lo que preocupa es que no existen datos consistentes ni actualizados de migración pero sí existe un observatorio de migración en Honduras desde agosto de 2015 cuyo objetivo es consolidar y analizar información que permita la generación de políticas públicas mejor focalizadas en beneficio de la población migrante. Este observatorio, llamado "Connigho", no está suficientemente aprovechado según un actor entrevistado.
56. Otros nuevos aspectos que se han sugerido que deberían trabajarse (haberse trabajado) bajo la OPSR con la población es la corresponsabilidad y sensibilización. También, aprovechando la gran experiencia del PMA en transferencia de efectivos, además de compartir más esta experiencia con las demás organizaciones regionales, se hace hincapié en la necesidad de trabajar en la mejora del monitoreo de efectos para conseguir una mayor efectividad de FFA. Adicionalmente, se percibe que la OPSR debería abrirse a temas económico-sociales que complementarían a las actividades agrícolas en las que se ha invertido mucho (por ejemplo en sistemas de riego), y que no siempre han resultado costeficiente cuando hablamos de pequeños agricultores.
57. Tras haber visto las preferencias de modalidades y actividades por parte de las comunidades y gobiernos y cómo se realiza la selección de las mismas, analicemos ahora de manera más concreta cuán relevante y adaptada al contexto (tipo de crisis, situación política, etc.) ha sido dicha selección, qué ha aportado y qué reajustes deban/puedan hacerse por país con vistas al diseño futuro de la OPSR.
58. Respecto a la relevancia del tipo de operación (OPSR vs Operaciones de Emergencias (EMOP) o Programa País (CP)) y tomando en consideración la diversidad de emergencias y fases que cubre, se han destacado varias problemáticas. Al tratar emergencias súbitas y de tracto lento, la OPSR necesita encontrar un balance en su diseño respecto a sus tres fases. La sequía no estaba considerada al principio como una crisis y esto dificultó el entendimiento por parte de las oficinas de país sobre cómo operacionalizar la operación contra la sequía. La propia OPSR fue pensada inicialmente para responder principalmente a emergencias súbitas, más que de desarrollo lento. De ahí que muchos actores consideren que la OPSR funciona realmente como una EMOP y que es precisamente por ello, por su característica de respuesta inmediata, por lo que se ha conseguido más interés de los donantes y por tanto más financiación. Por otro lado, el factor de contribución a la resiliencia que comporta la OPSR correspondería más, para muchos, a programas de más largo plazo. Se afirma incluso que sería importante mostrar al donante los efectos negativos que se hayan podido producir por no realizar intervenciones más largas y los efectos positivos que por lo tanto se podrían lograr si lo fueran.

⁹⁶ 'El Hambre sin fronteras. Los vínculos ocultos entre Inseguridad Alimentaria, Violencia y Migración en el Triángulo Norte de Centroamérica'.

59. Sobre el nivel de relevancia de la selección de modalidades y actividades se destacan de manera general varios aspectos principales sobre la introducción de bonos y efectivo, la condicionalidad de la asistencia y la combinación de los distintos tipos de actividad.
60. La introducción de la modalidad CBT ha sido una fortaleza principal de la operación que ha hecho aumentar la apropiación de la misma por parte de las OP y ha conseguido, tras muchos esfuerzos de abogacía, causar interés a las contrapartes de gobierno y población participante. La utilidad de esta modalidad es percibida además desde varios ángulos: aporta alimento y al mismo tiempo crea una red de protección; es una modalidad que combina muy bien con las emergencias súbitas al poder estar tanto los bonos como el dinero disponibles de manera bastante inmediata; y también tiene un rol potencial complementario con nutrición (pudiendo por ejemplo canjear artículos no alimenticios en centros de salud).
61. En relación a la 'condicionalidad' de la asistencia, la evaluación ha recogido distintos puntos de vista. Por un lado la condicionalidad elimina clientelismo y paternalismo, y además, es percibida como un tipo de focalización y genera más apropiación de las poblaciones participantes que 'han trabajado para la asistencia que se merecen'. La condicionalidad también es apropiada cuando se establece la organización municipal y comunitaria. El punto de vista contrario mantiene que no debería de haber condicionalidad en emergencia ('no hacerles trabajar cuando no tienen apenas ni para comer'); además, no favorece políticas sociales comunitarias donde se trabaja realmente en comunidad o genera demasiadas expectativas a la población asistida que luego los gobiernos no pueden cubrir.
62. Las actividades de capacitación y creación de activos (sean o no de asistencia condicionada) son percibidas como actividades propias de un programa de desarrollo que necesitarían más tiempo para ser implementadas adecuadamente para llegar a ser sostenibles; es decir, respecto a los activos, se ofrecerían demasiadas opciones de actividades (la mayoría agrícolas) que, en tres meses de intervención, no llega a suplir (con alimento) el periodo sin cultivo, ni garantiza que los activos creados perduren. Para que la creación de activos sea sostenible, se debe establecer desde la capacitación y la sensibilización la necesidad de contar con un plan de mantenimiento para la conservación y la preservación de dichos activos en buen estado de funcionamiento. Respecto a la capacitación, algunos afirman que, con buenos socios, tiene más sentido que la creación de activos, otros advierten que sin ser acompañada de sensibilización y capital semilla, no pueden resultar ser actividades sostenibles.
63. Más allá de estas ideas generales, el diseño de la OPSR necesita ser suficientemente flexible, que lo va siendo progresivamente⁹⁷, y que exista para cada país una combinación de modalidades y actividades que realmente se adapte a cada contexto. Esto tiene el peligro por otro lado de hacer más compleja la operación y dispersar uno de los objetivos primordiales de la OPSR (OE1) que es el de salvar vidas y proteger los medios de subsistencia, en definitiva, la capacidad de respuesta oportuna, un valor añadido claro del PMA.
64. **Enfoque Regional:** Entre las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del Portafolio de Proyectos Regionales del PMA de 2012, se reconoció

97 Actualmente los países pueden decidir sobre la duración de la asistencia, justificar y ajustar el monto de la transferencia, combinar modalidades de asistencia, ajustar la focalización y definir el tipo de activos y módulos de capacitación.

el papel del PMA en la armonización de procedimientos aduaneros, de sistemas de medición y monitoreo entre países en la región, facilitando la gestión; así mismo la existencia de más donantes atraídos por operaciones regionales (que son complementarias con las nacionales), y que enfrentan amenazas naturales y desafíos de desnutrición; la mayor disponibilidad de fondos facilita la respuesta a eventos de menor magnitud (otrora respondidas a nivel nacional).

65. Asimismo, la evaluación indicó que durante el periodo 2007-2011 no existía ningún documento de visión estratégica regional que guiase una evaluación de si los esfuerzos de PMA eran consistentes e iban en línea con los objetivos estratégicos. Tampoco existía una estrategia uniforme de PMA en la región y ningún documento articulando claramente cómo las operaciones regionales eran complementarias (aunque fueran vistas como tal), o que mejoraran la coherencia de los esfuerzos locales del PMA.
66. La OPSR 200490 se desarrolla en cuatro países de la región, y se establece que vaya en concordancia con los objetivos del Plan Regional de Reducción de Desastres 2006-2015 promovido por el Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central (CEPRENAC), con los objetivos de la segunda fase del Programa Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para CA y con las políticas nacionales sobre los temas de desastre e inseguridad alimentaria y nutricional.
67. El “enfoque regional” es validado en el documento de proyecto por la noción de que los desastres “naturales” generalmente trascienden fronteras nacionales requiriendo intervención coordinada, por la necesidad de trasladar personal y alimentos rápidamente entre países, y por la simplificación de aspectos operacionales y de gestión; y por la existencia de características geofísicas y socioeconómicas comunes en los cuatro países.
68. De acuerdo con el documento del proyecto, la OR apoyaría el establecimiento de normas de capacitación y procedimientos operacionales para la creación de activos; la facilitación del intercambio de buenas prácticas entre países; favorecería la coordinación de actividades de fomento de la resiliencia, de preparación y respuesta; y aumentaría la capacidad de las OP para administrar modalidades de transferencia y ayudarlos a movilizar recursos. Además seguiría aportando conocimiento especializado, instrumentos y fondos para estudios de viabilidad sobre CBT, análisis de riesgo y planes operacionales; apoyo para la realización de evaluaciones sectoriales y la introducción de procedimientos operativos y capacitación. Coordinaría con CEPREDENAC actividades de preparación a escala regional y brindará apoyo en los países para analizar resultados de proyectos y presentar informes al respecto.
69. Si bien la evaluación ha podido observar que todas estas acciones sí las ha llevado a cabo la OR con mayor o menor éxito, no hay una justificación explícita por la que se otorguen dichas acciones particulares a la misma.
70. La similitud aludida en las características socio-económicas de los países y la naturaleza “trasfronteriza” de los desastres que se utiliza para justificar un enfoque regional, es abierta a discusión a pesar de una aparente similitud genérica. La justificación no toma en cuenta la naturaleza muy disímil de los procesos y contextos políticos de los cuatro países, aspecto fundamental en cuanto a intervención y política. Además, la limitación a cuatro países, no los siete que comprende toda la región (incluyendo Panamá, Costa Rica y Belice), trae ciertas

contradicciones al proponer la operación organizarse en torno a instituciones regionales como CEPREDENAC y Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y las políticas que promueven, instituciones de SICA quienes definen la región y buscan acciones de complementariedad entre los siete y no entre cuatro países (ocho si se incluye República Dominicana)⁹⁸.

71. Sin embargo existen evidencias de las grandes ventajas en la acción promovida desde la OR, tales como a) una mayor accesibilidad a recursos y una reducción en los costos de gestión, generando oportunidades de mayor distribución equitativa entre países con relevancia para todos los países con excepción de Nicaragua; b) la declaración y solicitud conjunta de una emergencia ayuda a visibilizar un problema a nivel internacional, y el acompañamiento regional y declaratoria regional de emergencia por parte de CAC u otras agencias regionales ayuda a superar decisiones nacionales de no declaración (por la razón que sea); c) el posicionamiento de las OP y una mayor flexibilidad frente a gobiernos debido al rol político; d) una visión “regional” desde afuera del país ayuda a ponerla en perspectiva y encontrar soluciones; e) la estandarización de herramientas con vistas a su institucionalización posterior; f) la construcción de capacidades a nivel regional y con apoyo a focalización y evaluación; g) la circulación de opiniones e ideas innovadoras; h) la posibilidad que brinda el estar presente en la Agenda regional de resiliencia; y por último i) la rendición de cuentas se facilita.
72. Por otro lado como desaciertos se registra que a) a pesar del enfoque de gestión regional, la operación contiene cuatro programas desvinculados operacionalmente; los convenios regionales deben nacer en los países y en sus sistemas de coordinación para así fomentar sostenibilidad; b) la estandarización de procesos e instrumentos permite rendición de cuentas a diferentes niveles y facilita el control de calidad pero sin indicadores específicos por país, las especificidades de cada uno se pierden en cierta medida. Existen muchos formatos y herramientas que no se emplean debido a limitaciones de los gobiernos; c) existe la opinión, expresada por varios entrevistados, de que la distribución de fondos de acuerdo con las necesidades no es la óptima, debido a la insuficiente presencia nacional en las decisiones sobre asignaciones; e) el intercambio de información y experiencias entre países o traspaso de conocimientos entre ellos puede aprovecharse más dado el gran valor y utilidad que puede tener una operación regional en ese aspecto f) hay necesidad de stock nacional y no solamente regional.
73. En resumen, la relevancia del enfoque regional va de la mano de la importancia de seguir con “lo regional” en apoyo a “lo nacional”, haciendo más explícitos y comprobables los beneficios complementarios para los países del concepto mismo de enfoque regional y los aspectos diferenciados de administración, gestión, operacionalización e instrumentación- que conlleva su implementación.
74. **Enfoque de género⁹⁹:** El enfoque de género en la OPSR está incluido como un resultado transversal del OE1, y en la ejecución se refleja en la priorización de la atención y participación de la mujer en la operación y también en el proceso de implementación a nivel comunitario donde hace parte y lidera en algunos casos los comités de gestión del proyecto. Esta orientación de la operación supone una

⁹⁸ Aunque no hay problema *per se* en tratar los cuatro países más necesitados, los organismos regionales han expresado que la limitación a cuatro significa ignorar problemas de acceso a alimentos durante crisis entre poblaciones en los otros países bajo sus jurisdicciones. Se les pone en una posición frente a sus socios en que hay que justificar no la inclusión de cuatro sino la exclusión de otros países, además de desaprovechar opciones de colaboración con los países no incorporados en temas de capacitación, metodológicos, etc..

⁹⁹ En anexo 9 se presentan los hallazgos relativos al resto de temas transversales, véase protección, alianzas y medioambiente.

oportunidad para que la mujer se convierta en agente de cambio, lo que puede conducir a corregir las disparidades de género. Por ejemplo, incluirlas en la planificación de actividades como se está haciendo contribuye a la sensibilización de las necesidades de las mujeres. Sí es necesario un mayor acompañamiento en los procesos de planificación de actividades para determinar y apoyar los procesos de tomas de decisiones por parte de ellas frente a sus necesidades. En la ficha técnica se presenta información con el porcentaje de la población participante del proyecto, desglosado por género en el que se resalta una participación mayor de la mujer en las diferentes modalidades de atención, evidenciando en los diferentes grupos focales realizados una mayor inversión de dinero en el hogar por parte de ellas¹⁰⁰, así como también un cambio del papel de la mujer en el entorno familiar y una participación más activa en la toma de decisiones. (Ficha Técnica, figuras 8 y 9).

75. El hecho de que el documento de la OPSR considere de forma muy limitada el enfoque de género, no toma en cuenta en el análisis la forma diferenciada en que las emergencias impactan a hombres y mujeres provoca que las respuestas tampoco atienden de manera apropiada las necesidades diferenciadas. Sí en cambio se han hecho muchos esfuerzos para involucrar a las mujeres en todas las actividades de la operación. Por ejemplo como lideresas en los comités de distribución de alimentos generalmente han superado las metas propuestas, como se presenta en los indicadores transversales de la ficha técnica. Aún se carece, sin embargo, de información sobre los puestos que ellas ocupan en estos comités, y si estos son una extensión de sus roles reproductivos. Tampoco se tiene documentado si se están considerando las habilidades específicas de género en la participación comunitaria.
76. Respecto a los indicadores definidos para medir la equidad de género, se nota que no se han logrado superar las metas propuestas pero se presentan avances en la mayoría de los indicadores referentes a la participación mayoritaria de la mujer (ficha técnica). Por ejemplo en el caso de toma de decisiones sobre dinero, bonos o alimentos en los hogares en Guatemala y Honduras se han alcanzado las metas propuestas y en el caso de El Salvador los valores se han sobrepasado. Cabe anotar que no se cuenta con datos de Nicaragua.
77. También son evidentes los avances en los sistemas de M&E del PMA donde se recogen datos de la población participante desagregada por sexo. Se definieron criterios de focalización que priorizaron la participación de la mujer en la implementación de la operación como lideresa en comités de gestión. La desagregación de información en cuanto a género se pone de manifiesto en cuanto a que además de los indicadores transversales de género, todos los indicadores de seguridad alimentaria, el Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS, por sus siglas en inglés), Puntuación de la Diversidad de Dieta (DDS, por sus siglas en inglés) y el Índice de Estrategias de Supervivencia (CSI, por sus siglas en inglés) se presentan por género del cabeza de hogar y en los informes narrativos se indica si existe alguna diferencia relevante que sugiera algún ajuste de programa. Para el 2015 no se tiene evidencia de esto pues está en proceso de preparación. Adicionalmente, además de las encuestas de hogares para la medición de los indicadores de género

¹⁰⁰ El Post Distribution Monitoring realizado en Honduras refleja la importancia de que, conjuntamente con la contraparte de Gobierno y los socios, se haya Titulado a la Mujer para recibir a su nombre las transferencias monetarias y de allí los outcomes medidos en FCS, CSI, etc.

transversales, donde se pregunta qué género tiene más influencia en la toma de decisiones de los comités, se realizan grupos focales con los cuales se complementan estos datos y se redactan las narrativas del SPR. El equipo evaluador considera que desde la unidad de M&E se debe potenciar más esta desagregación de información para el análisis de los efectos de esta participación en cuanto a los logros en la brecha de género¹⁰¹.

78. El PMA ya ha identificado la necesidad y cuenta con una persona nombrada por país e incluso en la OR denominada Punto Focal que tiene dentro de sus funciones darle seguimiento al tema de género. Cabe anotar que hay limitaciones tanto de presupuesto como de tiempo para dedicarse a estas actividades, pues generalmente estas personas tienen a su cargo otras responsabilidades, lo que minimiza las acciones que se pudieran adelantar en esta temática tan importante. En el caso de Guatemala se cuenta con una persona dedicada a plenitud al tema logrando muchos avances en resultados con las contrapartes (para este caso con el MAGA), por ejemplo la formación continua o el desarrollo de manuales para la creación de activos, entre otros. El equipo evaluador no contempló medir el equilibrio de género en cuanto al personal PMA involucrado en la OPSR pero se notó que en los cuatro países las mujeres están en posiciones clave y de liderazgo fungiendo roles como puntos focales de la operación, responsables de M&E, y en puestos técnicos de campo. Por otro lado, parte del personal de la OPSR ha sido capacitado en cuestiones de género, y aunque no se encontró un plan definido en materia de género para la operación, excepto en Guatemala donde se tiene una línea de trabajo definida en este tema, la nueva política de género del PMA prevé la realización de un plan de acción de las oficinas país (todas las diferentes operaciones, trust funds, etc.). A nivel regional la estrategia de implementación está en fase de finalización y esta va a guiar los planes de los países.

2.1.2. Coherencia Externa

79. Articulación con políticas e iniciativas A pesar de algunas diferencias de opinión, en general se considera que la acción del PMA está bien articulada con las políticas nacionales en temas de gestión de riesgo, seguridad alimentaria, nutrición, entre otros¹⁰². La casi inherente obligatoriedad de seguir la dirección planteada por los gobiernos significa que esto no sorprende demasiado.

80. Sin embargo esta alta correspondencia, no se da necesariamente con los marcos regionales, sobre riesgo de desastre, por ejemplo, por la no correspondencia entre lo regional y lo nacional que a veces se encuentra. De acuerdo con un actor regional significativo la coordinación y coherencia regional/nacional es difícil porque se hacen acuerdos regionales que luego no se respetan a nivel nacional, por falta de coordinación interna en el PMA. En principio, una operación regional debería seguir lineamientos de política regional a través de SICA y sus agencias sin embargo son los acuerdos Presidenciales y lineamientos nacionales lo que prevalece en el nivel nacional y en el momento de las decisiones. Aunque sí se encuentra correspondencia con estrategias relevantes como la Agenda de Resiliencia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional del Corredor Seco.

81. El PMA se presenta como agente activo en mecanismos de coordinación, tanto por su papel coordinando UNETE en temas de preparación. Asimismo han promovido

¹⁰¹ Un aspecto de política de PMA que requiere cumplirse aun es el apoyo estratégico a los gobiernos para ayudarlos a elaborar políticas, programas y redes de seguridad en materia de seguridad alimentaria y nutricional, en los que se tengan en cuenta las cuestiones de género.

¹⁰² Ver anexo 10 que explica en más detalle la coherencia externa e interna de la operación respecto a los cuatro países de estudio.

el uso del EFSA, como alternativa del Multi Cluster/Sector Initial Rapid Assessment (MIRA). Se sugiere algo tan sencillo como compartir calendarios para ampliar las sinergias, pero es difícil encontrar espacios en esferas regionales. Mientras la coordinación con gobierno y sus agencias está bien vista en general¹⁰³, la relación con otras agencias de Naciones Unidas puede y debe mejorar, de acuerdo con la opinión de no pocos entrevistados. Pareciera que las contradicciones ocurren en áreas de acción que no son de respuesta de emergencia sino de resiliencia u otros aspectos más fundamentales de desarrollo. La intervención de donantes tales como la del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés) parece llevar a una mejor coordinación.

82. En general ninguno de los gobiernos participaron en el diseño de la operación propiamente dicho, pero por otra parte la participación de gobiernos y de sociedad civil en la implementación de la OPSR es en términos generales bastante positiva¹⁰⁴. Con gobiernos locales y comunidades participando en el proceso de selección de actividades, en la ejecución de los proyectos y en el monitoreo y seguimiento de los mismos.

2.1.3. Coherencia Interna¹⁰⁵

83. Coherencia entre políticas y normas: Los objetivos estratégicos de la OPSR 200490 se enmarcan en los siguientes objetivos del plan estratégico 2014 – 2017 del PMA¹⁰⁶: i) salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias; y ii) respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de las emergencias¹⁰⁷. Asimismo la inclusión de las modalidades CBT para algunas actividades en la OPSR está en línea con la política del PMA sobre el uso de CBT para la provisión de la asistencia alimentaria¹⁰⁸. La OPSR se complementa también con la política del PMA sobre nutrición¹⁰⁹, en que la distribución de alimentos y FFA/FFT están indirectamente contribuyendo a la mejora de los resultados en nutrición.

84. La OPSR está en línea con la política de género del PMA¹¹⁰ en el sentido de que incluye el enfoque de género como un resultado transversal del OE1. Presenta indicadores sobre género¹¹¹ e información desagregada por género. Sin embargo falta análisis sobre la forma diferenciada de los impactos de las emergencias entre hombres y mujeres y que las respuestas atiendan a estas necesidades diferenciadas (ver subsección enfoque de género en sección relevancia).

¹⁰³ En anexo 10 se pueden ver a detalle los mecanismos de coordinación en cada país

¹⁰⁴ Como se ve en el Anexo 9 en los cuatro países

¹⁰⁵ Ver Anexo 10 para mayor detalle respecto a la coherencia interna de la operación

¹⁰⁶ WFP Strategic Plan (2014-2017). Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062522.pdf>

¹⁰⁷ El tercer Objetivo Estratégico (OE3), véase, 'reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales', no hace parte de la matriz de marco lógico de la operación, sin embargo la OPSR sí contribuye indirectamente a la reducción de los riesgos de las personas y facilita a estas la manera de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales.

¹⁰⁸ WFP (2008) Vouchers and cash transfers as food assistance instruments: opportunities and challenges. Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp187787.pdf>

¹⁰⁹ WFP Nutrition Policy 2012. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc061668.pdf>

¹¹⁰ WFP Gender Policy 2015-2010. Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp276754.pdf>

¹¹¹ Puestos de liderazgo en los comités de gestión del proyecto, entrenamiento de las mujeres sobre las modalidades, y toma de decisiones

85. La OPSR está también en línea con la visión estratégica regional del PMA para América Latina y el Caribe¹¹². La OPSR es coherente en temas de reducción de riesgo a nivel global y a nivel regional. La OPSR se complementa con otras actividades del PMA en cuanto al fomento de la resiliencia a través de los CP en Guatemala, Honduras y Nicaragua, así como con otros programas e intervenciones como el programa de Compras para el Progreso (P4P, por sus siglas en inglés) o intervenciones de AID Australia y DFID UK y aquellas financiadas por los Fondos del Fondo Central de Respuesta a Emergencia (CERF, por sus siglas en inglés) que abordan actividades de fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos en la preparación para emergencia y respuesta, análisis de seguridad alimentaria, monitoreo y evaluación, protección social, logística, medios de vida sostenibles, entre otros.
86. La OPSR también contribuye al logro del plan estratégico 2014 – 2017 en materia de SAN, aunque la OPSR no tiene objetivos específicos de nutrición. Se percibe la necesidad de hacer programaciones conjuntas entre los diferentes proyectos a nivel de las OP (ya hay algunas experiencias) tratando de encontrar sinergias, complementariedades con el objetivo de hacer el vínculo entre socorro humanitario y recuperación y desarrollo. Se considera que la OPSR a nivel de las OP debe ser flexible, adaptable al entorno, abierta e integral, visibilizando acciones en otros temas emergentes (u otros que han evolucionado en el tiempo) en la región centroamericana¹¹³.
87. La Matriz de Marco Lógico (MML) tiene coherencia horizontal así como coherencia vertical. Por otra parte la mayoría de los indicadores son SMART y se identifican claramente los riesgos y presunciones.

2.2. Resultados de la operación¹¹⁴

2.2.1. Eficacia

Obtención de resultados previstos

88. Productos (outputs): El reporte de los productos obtenidos por la Operación está directamente relacionado con la cantidad y calidad de los datos suministrados por las unidades de M&E. La Operación cuenta con los miembros adecuados para la conformación de un sistema eficaz de M&E tales como marcos lógicos por país, indicadores estandarizados para efectos, o planes de M&E detallados. Sin embargo, a la hora de ver los resultados sobre eficacia, la consolidación y reporte de la información recolectada por el PMA y sus contrapartes ofrece una visión confusa (por la falta de coincidencia entre las cifras ofrecidas en diferentes instrumentos de seguimiento) y estimamos que incompleta de los resultados obtenidos por la Operación, con ejemplos como los siguientes:

- Algunos indicadores, particularmente los relativos a Alimentos por Activos, están formulados o al menos presentados de manera diferente según el país, lo que impide su comparación y agregación. Por ejemplo, en los indicadores del SO2 del SPR de 2014 se presentan tanto para Guatemala como para Honduras el número

¹¹² PMA, 2012-2013 Visión Estratégica PMA América Latina y el Caribe.

http://es.wfp.org/sites/default/files/es/file/estrategia_para_america_latina_y_el_caribe.pdf

¹¹³ Estos son: la migración, vinculada a la seguridad alimentaria y la violencia social, y poblaciones desplazadas así como las meriendas escolares. Se espera, por este medio, que en tiempos de crisis no sólo se atiende al niño en la escuela sino también de manera integral a toda su familia.

¹¹⁴ Los resultados de la Operación se presentan a continuación por productos y efectos destacando hallazgos clave sobre las actividades de la OPSR. Esta estructura responde a la estructura general del informe que es por criterios de evaluación. Dicha estructura general fue discutida y validada conjuntamente con la OR.

de beneficiarios que han recibido bonos, pero el detalle del efectivo transferido sólo se ofrece para Guatemala, y la división por género sólo para Honduras. Consideramos que la información existe para todos los países, lo cual permite deducir carencias de estandarización en la presentación de los resultados.

- Las cifras de población participante son en ocasiones diferentes según la herramienta consultada. Por ejemplo, en 2014 el SPR reporta para Honduras en su sección de “outputs” un número de participantes atendidos mediante CBT de 24.170. Esta cifra coincide con el Anexo 3 (Outputs summary) del CA4 PRRO Quarterly 122014, pero no con el dato del Anexo 1 (Beneficiary data) que aporta una cifra de 29.855. Aunque al considerar las cifras correspondientes a beneficiarios que han recibido una combinación de alimentos, dinero y bonos las cifras llegan a coincidir, esto no sucede si se aplica la misma metodología en el caso de Guatemala. No obstante, debe valorarse positivamente el hecho de que la OR ha ido, durante 2015, tomando medidas (herramientas y recursos humanos) para ir limitando progresivamente estas inconsistencias.
- También existen a veces discrepancias en las cifras monetarias. En 2014 para la Operación en su conjunto, el SPR reporta que la cantidad total de dinero transferido a la población participante ya sea en forma de dinero o de bonos ascendió a \$6.355.589,25. Sin embargo, en el Anexo 2 (Commodities, CBT and non food items distribution) del “CA4 PRRO QUARTERLY” 122014 aparece la cantidad de \$4.990.293,90. Desde el PMA se justifica esta discrepancia en el hecho de que la cifra que se reporta en el SPR está más actualizada y debe siempre tomarse como correcta al proceder del sistema corporativo de información WINGS, esto nos lleva a plantear por qué los países deben reportar información que se sabe que no es correcta o actualizada, aumentando así, innecesariamente, la carga de trabajo en monitoreo.

89. La distribución de alimentos se valora en términos de cantidades distribuidas y promedio de kilocalorías suministradas por persona y día (kcal/p/día). Se observa en la tabla 2 que en 2014 se distribuyeron un 84 por ciento de las toneladas programadas, mientras que en 2015 (hasta agosto), apenas se ha alcanzado un 26 por ciento de la meta establecida.

- En el caso de 2014, aunque pudiera pensarse que ese déficit respecto a la meta es consecuencia de cambio en la modalidad de transferencia que ha sufrido la OPSR desde el inicio de la misma hacia la entrega de CBT, lo cierto es que el número de participantes atendidos con distribución de alimentos se ha multiplicado por 2.5 respecto a la cantidad inicialmente planificada. Esto implica nuevamente la existencia de inconsistencias en los informes de seguimiento dado que las 12.759 toneladas de alimentos distribuidas entre los 631.438 participantes atendidos con alimentos¹¹⁵ no son compatibles con un aporte de 1.974 kcal/p/día durante 90 días, tal y como se reporta en el Anexo 3 del documento mencionado.

Tabla 1: Toneladas de alimentos planificadas y distribuidas por país y año

País	2014			2015 (hasta agosto)		
	Planificado	Distribuido	%	Planificado	Distribuido	%
El Salvador	2,569.00	2,117.00	82%	3,594.00	-	0%
Guatemala	4,292.00	3,815.00	89%	7,738.00	2,718.34	35%

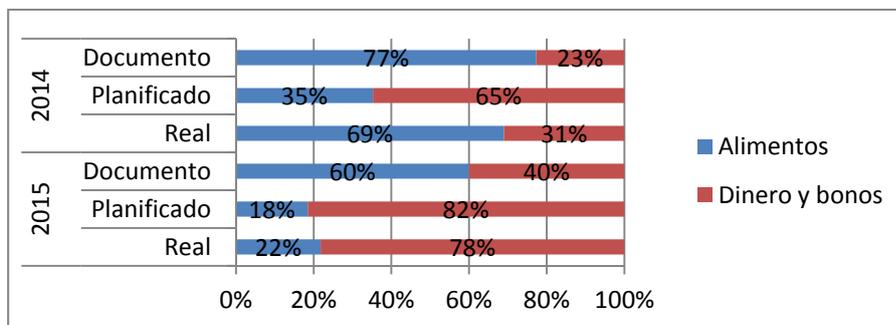
¹¹⁵ Datos ambos obtenidos de los anexos de “beneficiary data” y “commodities” del “CA4 PRRO Quarterly”.

Honduras	3,357.00	2,123.00	63%	1,490.66	661.03	44%
Nicaragua	4,910.15	4,704.00	96%			
Total	15,128.15	12,759.00	84%	12,822.66	3,379.37	26%

Fuente: Anexo 2 del “CA4 PRRO Update” 122014 y 082015.

- En cuanto a 2015, el bajo porcentaje distribuido sí es compatible con el cambio en las modalidades de transferencia de la OPSR. En efecto, se observa cómo entre el momento de la formulación y el momento en que se programaron las metas para la misma se impulsa decididamente CBT en detrimento de la transferencia de alimentos. Así, del 23 por ciento de participantes atendidos mediante CBT que se contemplaba en el documento de proyecto para 2014 se ha subido a un 78 por ciento en 2015, lo que puede considerarse un éxito en términos de implementación de nuevas modalidades de transferencia en la región centroamericana, habida cuenta de los importantes retos que supuso en términos de organización interna de las OP y los nuevos roles que debían ser asumidos por varias de las unidades como finanzas, VAM, programas, IT, compras, seguridad o logística.

Figura 18: Proporción de población participante de actividades de distribución de alimentos y CBT sobre el total, por año



Fuente: Elaboración propia a partir de documento de proyecto y “CA4 PRRO Quarterly” 122014 y 082015.

90. La medición de activos apoyados con las acciones de la Operación supone, en términos de planificación, seguimiento y evaluación, todo un reto programático. Varios aspectos contribuyen a ello: i) la gran diversidad de activos apoyados (desde viveros de plantas o protección de fuentes de agua a la reparación de carreteras de tierra), consecuencia directa de la promoción de la participación de las comunidades locales que se traduce, entre otros aspectos, en la selección de las actividades a desarrollar; ii) la dificultad de estandarizar actividades complejas tales como la adopción de prácticas de agricultura de conservación, más propias de iniciativas de desarrollo que de emergencia y corto plazo como es el caso de la OPSR; iii) los diferentes niveles de intensidad en el desarrollo de las actividades que se han identificado en los países, lo que lleva a la consecución de metas en escalas muy diferentes.

91. A la dificultad de medición de los activos se suma lo complejo de su consolidación y reporte. Aunque los formatos de monitoreo del proyecto se adaptan y amplían con frecuencia para dar cabida a nuevas actividades desarrolladas en las comunidades y municipalidades, el sistema corporativo utilizado para consolidar los activos y reportarlos en el SPR (DACOTA¹¹⁶) es poco flexible y se queda corto a la hora de recoger todo aquello implementado y logrado en los países. Sería aconsejable recurrir a fuentes alternativas de información como los informes

¹¹⁶ Data Collection Transfer & Analysis, en sus siglas en inglés.

nacionales de monitoreo y encontrar una manera de lograr cierta estandarización para garantizar que el SPR recoja de manera más ajustada lo realizado por los equipos nacionales y las comunidades.

92. Cabe también mencionar el énfasis que existe en la contabilidad de activos físicos o productivos, dejando de lado grandes aportes de la Operación en el ámbito del capital social como la organización municipal, el empoderamiento comunitario, o la mejora de la coordinación de los actores locales (mas detalle al final de la sección).

93. Varios aspectos deben destacarse en lo relativo a la selección de actividades:

- El protagonismo otorgado a las comunidades para la selección de actividades a realizar, unido al limitado plazo de intervención lleva a veces a que se realicen acciones sin impacto en términos de creación de activos para la seguridad alimentaria (por ej. el engramado de una cancha de fútbol o la reparación de una parada de autobús). Si bien no se aboga por coartar la participación y decisión de las comunidades, sí se estima necesario un mayor esfuerzo de concienciación de las mismas para la determinación de acciones que sí pueden suponer un impacto apreciable. En este sentido, el acompañamiento de otros actores locales tales como ONG con presencia en las áreas de intervención o las propias municipalidades o mancomunidades resulta esencial para lograr este objetivo.
 - Supone un reto para el enfoque de trabajo de la OPSR atender a las poblaciones vulnerables que cuentan con una débil base de activos, tales como los colonos de las fincas cafetaleras o los productores sin tierra. Las opciones son extremadamente limitadas y la implementación de actividades más o menos estandarizadas como puedan ser las de apoyo a los granos básicos o recuperación de zonas degradadas corren el riesgo de tener efectos perversos como acabar beneficiando a los dueños de la tierra y no a los participantes directos en la Operación. De todos modos, debe destacarse el hecho de haber colocado en estos casos específicos la asistencia a personas en situación de necesidad por encima de consideraciones de creación de impactos, aunque sería deseable siempre poder explorar en el futuro una mayor gama de acciones a desarrollar y que permitan diversificar la base de activos de las familias.
 - Un ejemplo destacable es el del sur de Lempira (Honduras), donde la implicación de los centros de salud en la implementación de la intervención ha permitido dirigir las acciones desarrolladas por las comunidades hacia jornadas de limpieza, el mejoramiento de pisos o paredes de vivienda, o la construcción y reparación de letrinas, las cuales han permitido disminuir la incidencia de enfermedades como el dengue, la fiebre Chikungunya, las infecciones respiratorias agudas o las enfermedad diarreicas agudas. Si bien la tentación cuando se trata con emergencias con efectos en la agricultura como la roya o la sequía es apuntar al apoyo de acciones exclusivamente agrícolas, es necesario ampliar el enfoque y considerar todos los pilares de la seguridad alimentaria y nutricional.
94. **Efectos (outcomes):** El marco de M&E supone, también en este caso, un impedimento importante para valorar adecuadamente los efectos conseguidos por la Operación. Varios son los aspectos que pueden observarse (ver figura 22):
- Datos inexistentes (ya sea los correspondientes a la meta, la línea de base o la última medición) o no coincidentes entre el SPR y los formatos de consolidación de información.

- Si hay un aspecto que a los ojos de un actor externo (un donante o un representante del gobierno nacional, por ejemplo) puede resultar confuso es el reporte de los indicadores de efecto. Todo el esfuerzo, muy destacable, de construcción de indicadores, recolección y tabulación de datos, y análisis de la información viene a dar, en el SPR de 2014, en una repetición de indicadores desagregados por género, cohorte de recolección de datos y nivel del indicador que no permiten obtener una visión de conjunto de lo conseguido por la Operación, lo cual supone un aspecto a mejorar en la comunicación de los resultados obtenidos.
- Poca sensibilidad¹¹⁷ en la aplicación a la presente Operación de los indicadores corporativos de efecto que deben ser incluidos obligatoriamente en el marco lógico, particularmente en el caso del FCS y la DDS, lo que lleva a que los valores correspondientes a la meta, la línea de base y las mediciones estén próximas entre sí y dentro del margen de error de las mediciones, lo que le quita validez a las conclusiones que el indicador ofrece en lo relativo a la consecución de los objetivos de la Operación (ver Ficha Técnica, tabla de Indicadores Transversales). Así, por ejemplo, la DDS para la población afectada por roya en 2014 en El Salvador varió desde un valor de 6 en la línea de base a 6.5 en la medición final; y la proporción de población con FCS aceptable en Honduras para esa misma emergencia y año pasó del 94 al 98 por ciento. En varios casos (todos los indicadores en el caso de El Salvador para 2015, por ejemplo), el valor de la línea de base es idéntico al de la meta establecida en la planificación de la Operación.

Figura 19: Existencia de evidencias y grado de avance de los indicadores de efecto de la Operación

			2014				2015			
			ELS	GUA	HON	NIC	ELS	GUA	HON	NIC
SO1	SO1	FCS aceptable								
		DDS								
SO2	Sequía	FCS aceptable				(1)	(1)			
		DDS		(2)			(1)	(1)		
		CSI	(2)	(2)	(2)	(1)	(1) (3)	(1)		
		CAS								
	Roya	FCS aceptable	(1)	(1)	(1)	(1)				
		DDS		(1)		(1)				
		CSI	(2)	(2)	(2)	(1)				
		CAS								

	No aplica	(1)	Valores incongruentes para la línea de base
	Existe evidencia, avance satisfactorio	(2)	No existe LB
	Existe evidencia, avance insuficiente	(3)	Reservas metodológicas, no parecen comparables las cifras entre países
	No existe evidencia		

Fuente: elaboración propia a partir de Anexo 4 del "CA4 PRRO Quarterly" 122014 y 082015.

95. No obstante las dificultades mencionadas, puede deducirse de la figura anterior y la Ficha Técnica, que en los casos¹¹⁸ para los cuales existe evidencia, la realización de los productos se está traduciendo en efectos en términos de aumento del consumo de alimentos (64 por ciento de casos totales), aumento de la diversidad de la dieta (56 por ciento) y disminución del índice de estrategias de supervivencia (50 por ciento). Estos número están lejos de ser óptimos pero son más los casos donde hay falta de evidencias.

¹¹⁷ Normalmente se habla de sensibilidad de un indicador cuando este varía muy poco a lo largo de una intervención, de modo que el cambio observado es menor al margen de error de la medición.

¹¹⁸ Cada celda de la figura que se corresponde con un objetivo estratégico, emergencia y país específicos

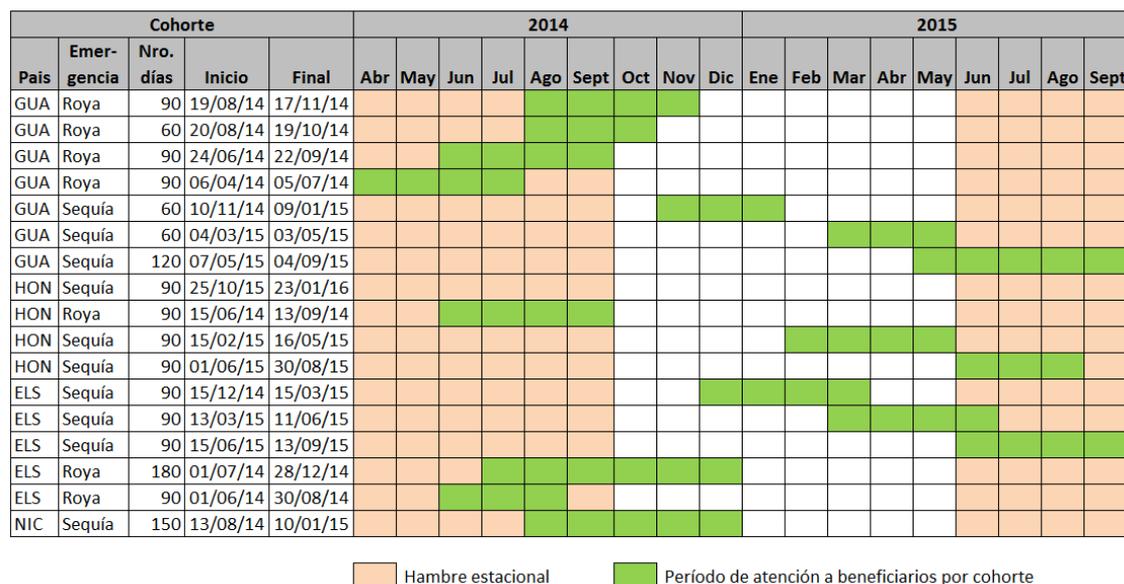
96. **Innovación para mayor eficacia:** La transición que ha sufrido la Operación hacia nuevas modalidades de transferencia en la región como son las de CBT ha supuesto un enorme reto en términos operativos, administrativos, logísticos y de organización interna. Se considera que estas nuevas modalidades han sido exitosamente adoptadas por las oficinas de país y han supuesto una mejora en términos de eficacia (permiten un desarrollo más ágil de las operaciones de transferencia si bien suponen un trabajo previo de preparación más intenso) y eficiencia (la oficina de El Salvador reporta un 9 por ciento de ahorro en los recursos respecto a la entrega de alimentos, lo cual supone un aumento de la cobertura).
97. Adicionalmente, estas nuevas modalidades han permitido efectos adicionales y no previstos inicialmente como:
- El empoderamiento local ya que implican un proceso aún más intenso de organización desde el municipio hacia las comunidades.
 - La implicación de nuevos actores al abrigo de los nuevos espacios abiertos para la coordinación y la participación.
 - Cuentan con importantes atributos de sostenibilidad pues ya han sido exitosamente adoptadas por gobiernos como el de Honduras para el desarrollo de sus propias acciones de asistencia humanitaria, apoyándose en las estructuras de organización local que deja instaladas la Operación.
 - El desarrollo de la economía local.
 - La innovación local mediante el diseño de modalidades mixtas como la que se implementa en el municipio de Tomalá (Honduras), donde la transferencia que los participantes retiran del banco es posteriormente invertida en pedidos de productos mayoritariamente alimentarios que han sido previamente ordenados en tiendas locales, lo que contribuye de manera directa al fortalecimiento de la economía local. Adicionalmente, el hecho de que los granos básicos sean adquiridos en las comunidades permiten un ahorro respecto a los supermercados que lleva a aumentar la duración de las raciones adquiridas en al menos una semana de promedio por familia.
98. A modo de conclusión, se destaca que el trabajo de M&E que se realiza por parte de la OR y OP en términos de planteamiento del sistema, sus herramientas y protocolos de levantamiento de información no se ven posteriormente adecuadamente reflejados en la consolidación y presentación de resultados. El hecho de que no se agreguen o comuniquen de manera más eficaz los indicadores, que estos no presenten en algunos casos suficiente sensibilidad y que esfuerzos importantes de los equipos y las poblaciones participantes no se traduzcan en indicadores específicos dentro del marco lógico puede provocar que la valoración que de la Operación realicen actores externos como gobiernos, donantes o contrapartes sea limitada en relación con lo efectivamente realizado. La OPSR ha invertido esfuerzos y obtenido resultados en aspectos como la organización comunitaria o la coordinación interinstitucional en el ámbito territorial que, si bien son considerados en estudios cualitativos o informes de intervención, no son medidos dentro del marco lógico de la Operación, de modo que quedan

invisibilizados mientras se pone más de relieve la contabilidad de los activos físicos o productivos¹¹⁹.

2.2.2. Eficiencia

99. **Implementación oportuna (timeliness):** Tomando como referencia el calendario estacional centroamericano, la asistencia se brindó en la mayoría de los casos en el período denominado de hambre estacional, el cual transcurre normalmente entre abril y agosto de cada año.

Figura 20: Períodos de atención de la Operación



Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo 5 del "CA4 PRRO Update" 082015.

100. La OPSR es muy valorada por las instituciones contraparte de los gobiernos nacionales como un instrumento extremadamente ágil a la hora de prestar socorro inmediato una vez se realizan las declaraciones de emergencia o las solicitudes de apoyo. Igualmente, los participantes entrevistados casi unánimemente reconocen que la Operación les ha apoyado en los momentos de mayor necesidad, y en bastantes ocasiones, que los recursos transferidos (alimentos, dinero o bonos) prácticamente constituyeron durante los meses de asistencia su única fuente de ingresos y/o alimento.

101. El tiempo oportuno de la Operación está fuertemente vinculada al hecho de tener o bien alimentos preposicionados en los países, o bien experiencias piloto de transferencia de efectivo o bonos que permitió realizar previamente a la emergencia la identificación de proveedores y los ajustes internos en las organizaciones para el buen éxito de las nuevas modalidades.

102. Un aspecto adicional que permite valorar adecuadamente lo oportuno de la Operación es el hecho de que en el caso de emergencias de desarrollo lento como la roya del café o la sequía haya sido necesario llevar a cabo un proceso mucho más

¹¹⁹ El marco lógico de la OPSR-200490 no contempla la medición de la organización comunitaria o la coordinación interinstitucional; sin embargo en el marco actual de M&E de la CO-GTM se complementa con estudios cualitativos en los reportes de cada intervención, tal es el caso del informe sobre "Buenas Prácticas" de la asistencia alimentaria a los hogares afectados por la canícula prolongada.

meticuloso y por tanto prolongado de recopilación de evidencias previamente a la gestión de los recursos financieros ante la comunidad donante.

103. **Nivel de eficiencia en el uso de recursos:** Al comparar (tabla 2) las relaciones entre el financiamiento recibido y el número de participantes de la Operación en El Salvador, Guatemala y Honduras (no hay datos de 2015 para Nicaragua), pueden observarse sensibles diferencias. Mientras que El Salvador sólo recibe el 6.6% del financiamiento total de la Operación, atiende a casi el 12% de los participantes, lo que resulta en una inversión mensual por participante atendido de \$5.46, muy inferior a las cifras correspondientes a Guatemala (\$7.77) y Honduras (\$7.64).

104. Un segundo factor que sin duda es más influyente es la hipótesis expuesta por el personal de PMA en varios de los países, y la cual debería corroborarse con estudios más detallados sobre las modalidades implementadas y los presupuestos ejecutados, de que el incremento en la proporción de participantes en la modalidad CBT permite mejoras en la eficiencia. En 2015 Guatemala presta aún asistencia alimentaria a casi 80 mil personas, lo que ha implicado hasta el final del tercer trimestre la distribución de casi 2,800 toneladas de alimentos, en contraste con Honduras que apenas ha distribuido 661 y El Salvador que no ha distribuido.

Tabla 2: Financiamiento recibido por la Operación y relación con el número de participantes asistidos

	Financiamiento recibido		Participantes		US\$ por participante	Promedio de meses de asistencia	US\$ por participante y mes	% atendidos mediante CBT
	(US\$)	(%)	Totales	%				
ELS	2,229,416.8 2	6.6%	136,010	11.7%	16.39	3	5.46	67%
GUA	18,837,771. 16	56.0%	606,365	52.0%	31.07	4	7.77	69%
HON	9,730,177.8 8	28.9%	424,467	36.4%	22.92	3	7.64	46%
NIC	116,422.81	0.3%						
OR	2,719,190.8 1	8.1%						
Total	33,632,979. 48	100.0%						
ELS+GUA+ NIC	30,797,365. 86	91.6%	1,166,842	100%	29.69			60%

Fuente: -Elaboración propia a partir de datos de participantes del Anexo 5 del "CA4 PRRO Update" 122014 y 082015

*Nota: en el financiamiento recibido por Guatemala no se han considerado las donaciones de Guatemala y Brasil dado que a la fecha de corte de la contabilidad de beneficiarios dichas aportaciones no se habían comenzado a ejecutar.

105. Los años de experiencia del PMA en los cuatro países en la donación de alimentos, más las lecciones aprendidas en el inicio de las nuevas modalidades de transferencia permite al PMA realizar estimaciones muy precisas de los recursos necesarios para sus actividades una vez que los cambios en el contexto llevan a

variar las metas de población participante. Así, por ejemplo, en el caso de Honduras, en 2014 se atendió un 97% de los participantes inicialmente planificados, y en 2015, donde pese a restar aún un trimestre para la finalización del año los recursos financieros están prácticamente agotados, la población atendida supone un 107% de la programada.

106. Tanto la OR como las OP realizan esfuerzos para optimizar los recursos y, en vista de la insuficiencia de los recursos recibidos, intentan asistir al máximo de población posible. Con cada revisión presupuestaria se ha ido reduciendo la proporción de costes de soporte directo en relación con los costes operacionales directos, o en ciertos países como El Salvador se decidió en su momento espaciar las entregas o canjes de CBT de una vez al mes a una vez cada mes y medio o incluso cada dos meses. Sin embargo, esta alternativa que sin duda supone mejoras en la eficiencia, supone de hecho una considerable pérdida de eficacia cuando se toma en cuenta el tiempo efectivo que duran las reservas alimentarias en las familias, especialmente en el caso de las más numerosas o las que realizan las compras en supermercados de ámbito nacional donde los precios de los granos básicos son más elevados, aspecto que sí fue considerado por Honduras cuando decidió no superar el plazo de 30 días.

107. El trabajo con contrapartes, pese a que las experiencias de cada país no son estrictamente comparables dado que en cada caso las ONG han desarrollado diferentes acciones¹²⁰, por ejemplo El Salvador muestra relaciones en términos de inversión por participante de US\$1.2, Honduras en torno a los \$4, y en Guatemala, donde el rol que juegan las organizaciones es más exigente, llega a los \$10.

Tabla 3: Cuantía, cobertura e inversión por participante de los Acuerdos de Cooperación firmados con las contrapartes (US\$/participante)

País / ONG	Valor del acuerdo (US\$)	Nro. de participantes asistidos	Alimentos transferidos (t)	Transferencia de alimentos/ CBT	M&E	Paquetes agropecuarios/ Asistencia técnica
El Salvador						
Fusal	4,334	3,600	162	1.20		
Fusal	10,700	2,960		3.61		
Oxfam	19,374	16,095	724	1.20		
Plan	6,621	5,500	248	1.20		
Save the Children	14,445	12,000	540	1.20		
Visión Mundial	8,667	7,200	324	1.20		
Guatemala						
Coopi 2014	12,000	1,200			10.00	
Coopi 2015	35,500	5,240			6.77	
Plan	36,360	3,636			10.00	
ACH	30,000	18,000			1.67	
Honduras						
Adepes	4,908	977	5.42	5.02		
Visión Mundial	9,472	2,567	20.28	3.69		
Caritas	6,495	1,759	13.89	3.69		
ChildFund	6,871	2,996	31	2.29		

¹²⁰ Más centradas en los procesos de transferencia de alimentos, CBT en El Salvador y Honduras; y acciones de , monitoreo y evaluación en Guatemala

Ayuda en Acción	7,346	1,991	15.73	3.69		
CASM	12,000	6,750				1.78
CESAL	12,000	6,300				1.90

Fuente: elaboración propia a partir de las tablas resumen de los Acuerdos de Cooperación firmados con las contrapartes.

108. En Nicaragua, la operación no ha sido costo-eficiente, ya que durante el 2015 no se han implementado actividades bajo esta operación pero sin embargo se está incurriendo en gastos de personal, de mantenimiento de bodegas, etc. El mayor reto es la falta de información sobre la ejecución de la operación en el terreno, ya que es implementada de manera directa por el Gobierno, lo que no permite reflexionar sobre la eficiencia de la operación.
109. **Innovación para mayor eficiencia:** Donde hay acciones para el fortalecimiento de la organización comunitaria, frecuentemente apoyándose en ONG ya presentes en el territorio, se han realizado adaptaciones en las modalidades para hacer más eficientes las CBT, o más completos los programas de transferencia de capacidades. Así, por ejemplo, se organizan mediante los comités municipales los calendarios de distribución, se gestionan medios de transporte para el viaje a las poblaciones donde se encuentran las agencias bancarias, o se organizan sistemas de pedido a comercios locales vinculados al efectivo transferido y que se configuran así en un sistema mixto de transferencia de dinero y alimentos.
110. El fomentar la adquisición de alimentos en pequeños comercios locales en vez de en grandes cadenas de supermercados permite no sólo el acceso a productos locales a menor coste y el fortalecimiento de la economía local, sino que además permite ahorros en los costes de transporte en que los participantes tendrían que incurrir si hubiera que traer los alimentos desde municipios vecinos.
111. En conclusión, la OPSR se reporta como de implementación oportuna pues vino a ejecutarse justo en los meses de mayor escasez de alimentos y cuando los precios de estos tradicionalmente aumentan (período de hambre estacional). De la comparación entre la financiación recibida y la población atendida, ya sea directamente por medio del PMA o a través de contrapartes, se deduce una mayor eficiencia en la implementación de la Operación por parte de la Oficina de El Salvador.

2.2.3. Cobertura

112. En relación con la población en situación de inseguridad alimentaria debido a las emergencias por roya del café y la sequía, la Operación ha conseguido cubrir en 2014 entre la cuarta y la quinta parte de la población afectada (ver tabla 4). En 2015, y considerando sólo los tres primeros trimestres, la población atendida por sequía asciende a casi la mitad. La desproporción entre la población en necesidad de apoyo y la capacidad de PMA para atenderla permite destacar aún más si cabe la importancia de los procesos de focalización desarrollados.

Tabla 4: Población afectada, planificada y atendida por tipo de emergencia y país (en miles).

			El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Subtotal
Roya	2014	Afectada	184.5	600.0	550.0		1334.5
		Planificada	41.8	210.0	69.1		320.9
		Atendida	48.5	206.0	10.6		265.1

		% afectada	26%	34%	2%		20%
Sequía	2014	Afectada	480.0	1200.0	705.0	460.0	2845.0
		Planificada	37.0	98.4	103.6	69.7	308.7
		Atendida	37.0	158.5	207.5	276.0	679.0
		% afectada	8%	13%	29%	60%	24%
	2015	Afectada	190.0	774.0	236.0		1200.0
		Planificada	85.4	647.6	139.8	17.9	890.7
		Atendida	50.6	278.8	204.0	N/D	533.4
		% afectada	27%	36%	86%		44%

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo 5 del "CA4 PRRO Update" 122014 y 082015, y de informes de daños del PMA, gobiernos nacionales y CAC.

113. El número total de participantes de la OPSR en 2014 (ver tabla 5) ascendió a 915.223, lo que representa casi un 100 por ciento más de la cantidad inicialmente planificada en el documento de proyecto, y un 25 por ciento más de la cifra actualizada tras las revisiones de 2014. Sin embargo, este total regional incluye dos casos extremos: El Salvador, por un lado, alcanza las dos terceras partes de los participantes previstos, mientras que en el caso de Nicaragua la cantidad finalmente atendida es dos veces y media la planificada.

114. En 2015, y sin considerar Nicaragua por la ausencia de datos, la OPSR ha atendido a 536.799 personas, lo que representa un 54 por ciento más de lo considerado en la fase de formulación pero sólo un 53 por ciento de las cifras contempladas para el conjunto del año, si bien hay que considerar que falta un trimestre de ejecución aún. Nuevamente se observan diferencias entre países, pues mientras que El Salvador y Guatemala cuentan con una cobertura inferior al 60 por ciento, Honduras supera en un 7 por ciento la meta planificada para 2015.

Tabla 5: Población atendida respecto a lo programado en el documento de proyecto y las cifras planificadas por año.

		ELS	GUA	HON	NIC	TOTAL	ELS+GUA+HON
2014							
PRODOC	Hombres	51,060	70,380	51,520	41,860	214,820	
	Mujeres	59,940	82,620	60,480	49,140	252,180	
	<i>Subtotal</i>	<i>111,000</i>	<i>153,000</i>	<i>112,000</i>	<i>91,000</i>	<i>467,000</i>	
PLANIFICADO	Hombres	63,064	131,404	112,336	56,032	362,836	
	Mujeres	64,596	134,596	115,065	57,393	371,650	
	<i>Subtotal</i>	<i>127,660</i>	<i>266,000</i>	<i>227,401</i>	<i>113,425</i>	<i>734,486</i>	
ATENDIDOS	Hombres	41,932	155,171	115,084	139,738	451,925	
	Mujeres	43,514	168,934	105,408	145,442	463,298	
	<i>Subtotal</i>	<i>85,446</i>	<i>324,105</i>	<i>220,492</i>	<i>285,180</i>	<i>915,223</i>	
% respecto prodoc	Hombres	82%	220%	223%	334%	210%	
	Mujeres	73%	204%	174%	296%	184%	
	<i>Subtotal</i>	<i>77%</i>	<i>212%</i>	<i>197%</i>	<i>313%</i>	<i>196%</i>	
% respecto planificación	Hombres	66%	118%	102%	249%	125%	
	Mujeres	67%	126%	92%	253%	125%	
	<i>Subtotal</i>	<i>67%</i>	<i>122%</i>	<i>97%</i>	<i>251%</i>	<i>125%</i>	
2015							

PRODOC	Hombres	45,540	68,080	46,460	28,520	188,600	160,080
	Mujeres	53,460	79,920	54,540	33,480	221,400	187,920
	<i>Subtotal</i>	<i>99,000</i>	<i>148,000</i>	<i>101,000</i>	<i>62,000</i>	<i>410,000</i>	<i>348,000</i>
PLANIFICADO	Hombres	85,872	321,456	93,570	30,436	531,334	500,898
	Mujeres	87,958	329,264	97,390	31,164	545,776	514,612
	<i>Subtotal</i>	<i>173,830</i>	<i>650,720</i>	<i>190,960</i>	<i>61,600</i>	<i>1,077,110</i>	<i>1,015,510</i>
ATENDIDOS	Hombres	24,839	139,686	79,960			244,485
	Mujeres	25,725	142,574	124,015			292,314
	<i>Subtotal</i>	<i>50,564</i>	<i>282,260</i>	<i>203,975</i>			<i>536,799</i>
% respecto prodoc	Hombres	55%	205%	172%			153%
	Mujeres	48%	178%	227%			156%
	<i>Subtotal</i>	<i>51%</i>	<i>191%</i>	<i>202%</i>			<i>154%</i>
% respecto planificación	Hombres	29%	43%	85%			49%
	Mujeres	29%	43%	127%			57%
	<i>Subtotal</i>	<i>29%</i>	<i>43%</i>	<i>107%</i>			<i>53%</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de documento de proyecto y anexo 5 del "CA4 PRRO Update" 122014 y 082015

115. **Cobertura de los más vulnerables:** La consideración de la atención a los grupos vulnerables se ve muy limitada por la disponibilidad de datos. Conforme a las estadísticas suministradas al equipo de evaluación, la OPSR pretendía desde su fase de programación que, dentro de su población atendida, un 51 por ciento lo constituyeran mujeres y un 27 por ciento niños menores de cinco años. Las cifras de que se dispone para 2014 y los primeros tres trimestres de 2015 permiten observar que mientras que se cumple e incluso supera el porcentaje previsto para las mujeres (51 por ciento en 2014 y 54 por ciento en 2015, sin incluir Nicaragua en este último caso), la población atendida en términos relativos de menores de cinco años ha quedado muy por debajo de lo previsto pues no ha superado el 20 por ciento en ambos años. Más allá de que entre los criterios de selección para la focalización de participantes esté considerada la presencia de niños menores de cinco años en los hogares, tal vez debiera revisarse la meta de un 27 por ciento dado que, según la División de Población de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en los cuatro países la proporción de población menor de cinco años es inferior al 13 por ciento de la población total, lo que hace sumamente complicado llegar a esa meta de cobertura.

116. Como ya se ha apuntado en el párrafo anterior, no es posible con los datos disponibles ir más allá en el análisis de cobertura de grupos vulnerables. Pese a que el formato de consolidación de información de 2014 contemplaba la recolección de información sobre mujeres embarazadas y lactantes, adultos mayores o productores de pequeña escala, estos datos finalmente no se están recolectando y de hecho se han eliminado las filas en el formato correspondiente a 2015. El hecho de que no se esté recolectando información no implica que los mencionados grupos vulnerables u otros como los colonos de las fincas de café no se estén atendiendo, sino que no existe constancia objetiva que lo demuestre.

117. En resumen, la OPSR consiguió atender en 2014 a un 20-25 por ciento de la población afectada por roya y sequía de los cuatro países, gracias principalmente al aumento de los fondos recibidos y el consiguiente cambio en las metas de cobertura. En 2015 esta proporción aumentó a casi la mitad. Por otro lado, aunque durante el proceso de focalización se consideran criterios individuales para la

selección de las familias más vulnerable (aquellas con mujeres embarazadas y lactantes, niños menores de cinco años o ancianos), posteriormente no se continúa recopilando y reportando esta información de manera que sea posible valorar de manera cualitativa la cobertura de la Operación sobre dichos grupos conforme a criterios de protección y género, entre otros.

118. Aunque durante el proceso de focalización se consideran criterios de selección para la población más vulnerable, no se está recopilando y reportando información sobre ciertos grupos específicos de población y que están siendo atendidos, tales como mujeres embarazadas y lactantes, o adultos mayores, de manera que sea posible valorar de manera cualitativa la cobertura de la Operación.

2.2.4. Sostenibilidad

119. **Probabilidad de sostenibilidad de los beneficios:** Para alcanzar beneficios sostenibles que se perciban como resultado de la operación más allá de la superación de la desnutrición y el hambre, se necesitan varios elementos nada sencillos de conseguir bajo las circunstancias de la OPSR, como por ejemplo el haber fortalecido las capacidades y generado apropiación en las comunidades. Se presentan a continuación factores de la OPSR que son considerados beneficiosos para contribuir a la sostenibilidad y factores que la dificultan, y tomando de referencia la definición del PMA de sostenibilidad, es decir la “continuación de los beneficios derivados de una operación del PMA una vez terminada la intervención principal”¹²¹.
120. En relación con el fortalecimiento de capacidades existe el ‘Índice de Capacidad Nacional’¹²², un proceso consultativo con socios de gobierno que captura el incremento en capacidad nacional basado en una evaluación inicial y que se hace anualmente o conforme a lo acordado bajo la estrategia de país. El Índice viene normalmente reportado en el SPR, aunque no ha sido el caso en 2014¹²³, y en concreto mide tres aspectos: (i) los sistemas nacionales de seguridad alimentaria establecidos para responder a las necesidades de inseguridad alimentaria nacional y a los desastres; (ii) el nivel de desarrollo de las capacidades comunitarias y de gobierno creadas para establecer y fortalecer redes de protección social, sistemas de resiliencia y adaptación al cambio climático, y reducir el riesgo de desastres; (iii) el nivel de apropiación regional, nacional y comunitaria y de desarrollo de capacidad para reducir la desnutrición y aumentar el acceso a la educación. Si bien este Índice es relevante y puede llegar a medir resultados de las actividades de desarrollo de capacidades, los efectos o nivel de sostenibilidad conseguida parece más difícil de medir con exactitud pues las capacidades pueden ser desarrolladas y las comunidades y gobiernos empoderados y no con ello conseguir que las acciones sean del todo sostenibles.
121. Para conseguir efectos sostenibles, el empoderamiento comunitario y de socios de gobierno debe ir acompañado de voluntad y responsabilidad necesaria para querer dar continuidad a las acciones. Con la OPSR se han fortalecido los comités municipales creados para futuras acciones y ha sido la delegación de funciones y responsabilidades concretas a estos comités lo que ha supuesto un indicio de sostenibilidad de la OPSR.

¹²¹WFP, 2015, *WFP Glossary*.

¹²² WFP Strategic Results Framework 2014-2017.

¹²³ La OP de Guatemala por ejemplo ha medido en marzo de 2015 este Índice de Capacidad Nacional en relación a la alimentación escolar. Cabría ver cómo quedan agregados los datos sacados a los índices de emergencia, resiliencia y nutrición.

122. Más allá del empoderamiento conseguido a nivel comunitario y de gobierno a través del fortalecimiento de capacidades, la actividad de creación de activos tiene también por objetivo último generar empoderamiento y facilitar la continuidad de las acciones. A través de la creación de activos, la OPSR ha mostrado beneficios sostenibles dado que las comunidades han continuado las acciones a pesar de haber dejado de recibir alimento, como es el caso especialmente de la construcción de peceras, huertos o invernaderos.
123. La asistencia condicionada a procesos de capacitación y creación de activos ha supuesto para muchos un inicio de cambio de planteamiento de la intervención, es decir un cambio del paradigma de asistencialismo a la corresponsabilidad de la población participante en los procesos de recuperación y resiliencia. En intervenciones de corta duración de la OPSR no puede hablarse de sostenibilidad en sentido estricto pero sí de intervenciones que promueven acciones vinculantes a procesos de desarrollo y resiliencia.
124. Otra medida que favorece la sostenibilidad es la colaboración con los distintos socios. Sobre esto, la OPSR ha mostrado buenas iniciativas en acciones conjuntas, algunos ejemplos son: una progresiva cercanía entre el PMA y CONRED y el restablecimiento del programa de extensionismo del MAGA con lo que se pretende que las comunidades no queden abandonadas (en Guatemala); el trabajo con ONG socias en las mismas comunidades o la implicación de la gobernación a través de los promotores sociales creando así un vínculo y un marco para el seguimiento de acciones entre la OPSR y programas sociales del gobierno tales como Ciudad Mujer, Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador/Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (MAG/Centa), Amanecer Rural, un pueblo un producto (en El Salvador); reflexiones a nivel de Naciones Unidas, en concreto del grupo UNETE para acompañar los procesos de fortalecimiento de capacidades del gobierno de manera integrada en vez de cada agencia dar apoyo bilateral (Nicaragua); acompañamiento y asistencia técnica por mandato de la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE) a las poblaciones (Honduras).
125. Vincular la OPSR con otros proyectos de más largo plazo del PMA también es esencial para contribuir a la sostenibilidad, especialmente con el P4P que, habiendo reconocido el PMA que la agricultura no es su especialidad, ha sido un proyecto revelador debido a que se ha conseguido implementar un sistema de compra nacional de alimentos con calidad y concientizar las comunidades con activos (con un enfoque basado en los derechos). El éxito de P4P es una de las razones por las que se ve favorable que el PMA incluya cuestiones de desarrollo en su agenda. En El Salvador por ejemplo, el PMA está terminando de formular un programa para JICA de 10M\$ con la idea de trabajar en la agenda de resiliencia; también existe un fondo verde sobre el que el PMA ha conseguido recibir el estatuto de observador acreditado para poder optar a la presentación de propuestas¹²⁴.
126. Se considera que existen más posibilidades de complementariedad entre el P4P y la OPSR, es decir más planificación conjunta a medio plazo para aprovechar más las estructuras creadas alrededor de las organizaciones de productores y hacer de ellas socios locales consolidados para la fase de recuperación. De esta manera se consigue vincular estas organizaciones con las familias vulnerables crónicas

¹²⁴ Green Climate Fund, 21 February 2014, *Report of the Fifth Meeting of the Board, 8-10 October 2013*, GCF/B.05/24, Paris.

dándoles estructuras más sostenibles en el sector de mercado y de producción. Por tanto se trataría de dar un paso más allá, no viendo a esas estructuras sólo como productores a quién comprar los alimentos sino como socios estratégicos con quién trabajar muy de la mano, dado que 'no tiene sentido que se les compre a ellos y se les entregue el alimento a las ONG implementadoras' como afirma un entrevistado.

127. El aspecto relacionado a la complementariedad de la operación es también importante de considerar en contextos como Guatemala donde en el caso de la roya del café, el gobierno realizó evaluaciones pero no dio respuesta en asistencia alimentaria, esta sólo la dio el PMA y algunas ONG en muy menor escala. Si bien, el gobierno reconoció la necesidad de apoyo, no tuvo capacidad para responder. En otras emergencias menores, el gobierno es capaz de responder. En dichos casos, el PMA realiza la tarea de focalización de población participante, la selección de los activos FFA, lo cual ha servido al gobierno y lo ha incorporado en sus planes de respuesta.
128. A pesar de que hay buenas iniciativas bajo la OPSR para contribuir eficazmente a la sostenibilidad, existen barreras que la dificultan o condiciones necesarias para que se dé. Algunas condiciones necesarias que deben darse para que sea mayor la probabilidad de sostenibilidad de las acciones son: sistemas de seguimiento consolidados, procesos de planificación que incluyan acciones de más largo plazo (a ser implementadas por PMA o socios), una correcta asignación de fondos o la creación de convenios de cooperación. Para conseguir buenos efectos de las acciones es necesario que las contrapartes de gobierno presten especial atención al seguimiento de las actividades dado que se ha comprobado que no siempre hay seguimiento por parte de las alcaldías a los activos, existiendo por ejemplo huertos comunitarios abandonados. Para conseguir compromisos firmes por parte de las autoridades locales se requieren convenios de cooperación cuyo fin último sea el de llegar a una transferencia plena institucional de responsabilidades. Sin embargo, la asignación de recursos a nivel local y de gobierno para retomar acciones es limitada por lo que también se limitan las posibilidades de sostenibilidad.
129. Además de las condiciones necesarias que deban darse, se han expresado algunos riesgos generales para conseguir sostenibilidad. En primer lugar, existe el riesgo de que la entrega de dinero como modalidad de asistencia promueva el asistencialismo y el querer cobrar por las actividades e ir por tanto en contra de la sostenibilidad de acciones a largo plazo. En segundo lugar, la sostenibilidad se asegura porque las ONG tienen presencia en la zona y retoman las acciones en proyectos regulares, de no ser así, las acciones implementadas serían difícilmente sostenibles por ser acciones que al fin y al cabo obedecen a situaciones de emergencia en las que la OPSR no cuenta con herramientas para el largo plazo.
130. **Desarrollo de capacidades (en los distintos niveles):** De manera general, se reconoce que el PMA a través de la operación ha desarrollado capacidades en los diferentes niveles (gobierno central, gobiernos municipales, organizaciones locales, comunidades, familias), pero sigue considerándose un área de mejora. Es indudable que el PMA ha invertido considerablemente en el desarrollo de capacidades bajo esta operación aunque los objetivos se asumen principalmente bajo los Programas País. No se garantiza sin embargo que esa inversión sea siempre rentable dado que no hay constancia de hasta qué punto las

capacidades desarrolladas se usan; no existen indicadores que midan realmente sus efectos.

131. Poder medir los efectos conseguidos es muy importante dado que existen numerosos factores que pueden influir en el desarrollo de capacidades tales como el hecho de que las emergencias no siempre ocurren en los mismos territorios, excepto las actualmente atendidas como la sequía y la roya; o que el desarrollo de capacidades se orienta en un alto porcentaje al recurso humano de las instituciones públicas donde es muy frecuente la rotación de personal, que en muchas ocasiones ya ha sido capacitado.
132. El PMA ha invertido en el desarrollo de capacidades, de acuerdo con lo establecido en su política para tal fin. El PMA reconoce la importancia de “desarrollar estrategias de traspaso con el fin de promover soluciones nacionales luchando contra el hambre”. Es también imprescindible, “mejorar las capacidades nacionales para diseñar, gestionar y ejecutar políticas, programas y herramientas para prevenir y reducir el hambre”¹²⁵. A nivel nacional, la operación ha fortalecido las capacidades de las autoridades de gobierno en distintos ámbitos. El PMA ha capacitado a actores del gobierno tales como COPECO en Honduras, CONASAN en El Salvador, SINAPREDen Nicaragua o CONRED y SESAN en Guatemala, entre otros. Estos han sido capacitados principalmente en herramientas de M&E, metodologías y normativas del PMA (análisis de tendencias, Análisis Situacional, VAM, EFSA, GRASP¹²⁶, SCOPE¹²⁷), en procesos de acompañamiento y normativas del PMA, en la implementación de la modalidad de CBT, en logística y manejo de bodegas, en género, protección y participación comunitaria y en preparación, respuesta y mitigación a desastres¹²⁸. Respecto a este último ámbito de gestión de riesgos, se han valorado mucho los simulacros realizados así como el apoyo prestado en mejorar planes de contingencia.
133. Los actores capacitados consideran muy útil que se les siga capacitando, sin embargo, hay opiniones dispares entre el personal PMA y socios estratégicos entrevistados respecto al nivel de relevancia de este tipo de actividades dentro de la OPSR. Algunos consideran que es un valor añadido del PMA y de la OPSR y necesario como medida de sostenibilidad, otros estiman que si los beneficios o efectos (positivos) del fortalecimiento de capacidades no pueden demostrarse específicamente o si no hay un programa continuado con fondos asegurados para ello, parecerían más adecuadas y coste-eficientes otras actividades de la OPSR más tangibles como la creación de activos.
134. En el plano municipal y comunitario, aunque ha habido retos, se ha logrado un buen nivel de desarrollo de capacidades y hay indicios más claros (que a nivel nacional) que lo muestran. Los retos principales han sido hasta ahora el de generar capacidades a autoridades locales cuya presencia en campo no es regular y, en el caso concreto de Nicaragua, el de llegar a capacitar a los líderes comunitarios *in situ* por encontrarse en lugares remotos a los que el PMA no accede por restricciones del gobierno. Por lo tanto, la manera indirecta del PMA en Nicaragua para capacitar/fortalecer a los líderes comunitarios es acompañando y apoyando

¹²⁵ WFP, 5 October 2009, *WFP Policy on Capacity Development: An Update on Implementation* (WFP/EB.2/2009/4-B).

¹²⁶ Georeferenced Realtime Acquisition of Statistics Platform (GRASP, por sus siglas en inglés).

¹²⁷ System of Cash Operations (SCOPE, por sus siglas en inglés).

¹²⁸ Merece la pena resaltar a modo de ejemplo que en Honduras el PMA en su alianza con la Universidad Autónoma de Honduras ha implementado un “Diplomado en Gestión de Riesgos” para técnicos del gobierno de Honduras y ONGs, y en su alianza con la Universidad de Ciencias Forestales ha ayudado en la curricula y formación de más de 35 técnicos del gobierno de Honduras y líderes locales en Prácticas de Adaptación al Cambio Climático.

con fondos los esfuerzos del gobierno en Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo. A pesar de estas dificultades, el PMA ha conseguido desarrollar una base relativamente sólida de capacitaciones a nivel de campo. En efecto, el personal de campo del PMA ha apoyado los procesos de M&E y manejo de información logística y, bien directamente o a través de las diferentes contrapartes con las que se ha trabajado en los municipios, ha ofrecido capacitaciones a las comunidades en educación alimentaria y nutricional, proceso de adquisición de los alimentos, cuidado y preparación de los alimentos en el hogar, derechos de la niñez, uso del bono, etc. También se han ofrecido capacitaciones para la realización de las obras como los huertos, letrinas, aboneras o tratamiento del agua, y se han generado manuales de formación.

135. Existen algunos indicios que muestran que la creación de capacidad en municipios y comunidades es algo que perdura. Por ejemplo, los comités municipales y comunitarios han asumido responsabilidades en la implementación de la modalidad de CBT. También se ha percibido que ha habido una renovación de liderazgo a nivel de las comunidades, es decir que han surgido nuevos líderes (empoderados) a raíz de recibir las capacitaciones. Por último, hay comunidades que han proseguido con las obras a pesar de haber dejado de recibir alimento. A pesar de que las capacitaciones han sido relativamente exitosas y se ha sabido aprovechar la presencia de ONG en campo y de instancias de gobierno nacional (de salud, educación, agricultura) con presencia en los territorios, no existe un programa continuo de desarrollo de capacidades para lo que también Naciones Unidas en su conjunto podría jugar un papel importante, a través de UNDAF¹²⁹ considerando que el desarrollo de capacidades es claramente un objetivo preponderante de los marcos de asistencia en los países de CA. Se centran en particular en el fortalecimiento de las capacidades del gobierno así como en la capacidad de respuesta a desastres.
136. En el caso de los Marcos de asistencia de Guatemala¹³⁰ y El Salvador¹³¹, las actividades se centran en una serie de talleres temáticos iniciales con participación de las AFP, entidades de Gobierno, organizaciones de la sociedad civil y actores de la cooperación internacional con presencia en Guatemala y El Salvador con un enfoque basado en Derechos Humanos, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, multiculturalidad, juventud y nutrición. Se pone de relieve especialmente en el marco de Guatemala, la aplicación de acciones específicas establecidas anualmente a través de mecanismos participativos de consulta y de rendición de cuentas. En el Marco de asistencia de El Salvador se identifica como problema principal a “personas excluidas y limitadas del ejercicio de sus derechos humanos y del goce de una vida digna, productiva y en armonía” que incluye vulnerabilidad ante desastres, la degradación ambiental y el cambio climático. El Marco de asistencia de Nicaragua¹³² también prevé un enfoque en los mismos temas pero se hace especial énfasis en la asistencia técnica especializada para apoyar y complementar la capacidad y los esfuerzos del Gobierno así como acciones de prevención.

¹²⁹ United Nations Development Assistance Framework (UNDAF, por sus siglas en inglés)

¹³⁰ Naciones Unidas, 21 de octubre de 2014, *UNDAF Guatemala 2015 – 2019*. Disponible en:

http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_UNDAF20152019.pdf

¹³¹ Naciones Unidas, 2011, *UNDAF El Salvador 2012-2015*, Disponible en:

http://www.sv.undp.org/content/dam/el_salvador/docs/legal/UNDAF-SV_2011-2015.pdf

¹³² Naciones Unidas, 25 de octubre de 2013, *UNDAF Nicaragua 2013 – 2017*. Disponible en:

[http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/United-Nations-Development-Assistance-Framework/UNDAF%202013-2017%20\(Final%20Approved%20w-o%20signatures%20-15%20May%202013\).pdf](http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/United-Nations-Development-Assistance-Framework/UNDAF%202013-2017%20(Final%20Approved%20w-o%20signatures%20-15%20May%202013).pdf)

137. **Transferencia de la operación:** El PMA ha seguido, en cierta medida, la estrategia y convenios de desarrollo de Accra¹³³ dejando más espacio de maniobra y toma de decisión a los gobiernos. De acuerdo con los objetivos establecidos en la Declaración de París¹³⁴ del 2005, los países en desarrollo se comprometieron a fortalecer sus sistemas y los donantes por su parte aceptaron utilizar esos sistemas tanto como fuera posible. Sin embargo, la revisión de los datos empíricos tras la conferencia de Accra del 2008¹³⁵ revela que los países en desarrollo y los donantes no han cumplido estos objetivos. A fin de fortalecer esos sistemas nacionales, se han acordado medidas mediante el nuevo programa de acción establecido en Accra, relativas al uso preferencial de los sistemas nacionales como primera opción para la implementación de los programas de asistencia. En este sentido, el PMA ha respetado, en cierta medida, lo acordado sobre el fortalecimiento de los sistemas nacionales, sin embargo, su implicación queda débil a la hora de considerar la sostenibilidad de dichos sistemas, sobre todo por el período corto de ejecución de la OPSR. Además, no existe consenso sobre el hecho de que el PMA deba estar hablando ya de estrategia de traspaso, pero sí de que deba ir perdiendo protagonismo en la región. En definitiva, la transferencia de la operación debe hacerse de manera conjunta, fortaleciendo redes y traspasando no sólo conocimiento sino también las herramientas apropiadas para generar apropiación de los gobiernos y comunidades.
138. Las condiciones de vulnerabilidad de la población participante son problemas estructurales ligados a la exclusión y la pobreza extrema, que son consideraciones a tener también en cuenta a la hora de planificar el desarrollo de capacidades de los gobiernos.
139. En este sentido, existen ejemplos de la OPSR que evidencian que el PMA ha sabido en pequeña escala ir traspasando conocimiento y responsabilidades en la acción a otras instituciones o ha vinculado acciones de emergencia de la OPSR con las acciones de proyectos regulares lo cual da continuidad a las acciones (por ejemplo en Honduras donde se han trasladado comunidades de la OPSR al CP como estrategia de graduación). En el caso de Nicaragua hay uso preferencial de los sistemas nacionales como primera opción para la implementación de los programas de asistencia. La respuesta a las emergencias pequeñas y medianas viene directamente del gobierno, sobre todo en el 2015, donde respondió a la emergencia de la sequía y otras emergencias sin requerir el apoyo del PMA.
140. El PMA continúa trabajando de la mano de los comités y municipalidades y también capacitando a protección civil. Se considera por tanto que el PMA sigue en una fase de capacitación y acompañamiento. En Guatemala por ejemplo, hay personal del MAGA en cada municipio donde trabaja el PMA que, con dicho acompañamiento, consigue credibilidad lo cual genera que otros actores vayan asumiendo responsabilidades.
141. En general se considera que la apropiación de los gobiernos está siendo conseguida pero en algunos casos no parece suficiente. Un indicador que muestra un cierto nivel de apropiación es el uso que hacen de las metodologías y herramientas del PMA como las EFSA, o los criterios e indicadores de focalización (por ejemplo el gobierno de Honduras a través de Banasupro, o el interés

¹³³ OECD, 2-4 de Septiembre de 2008, 3er Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Accra, Ghana. Disponible en: <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s18744es/s18744es.pdf>

¹³⁴ OECD, 28 de febrero a 2 de marzo de 2005, *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

¹³⁵ OECD, 2-4 de septiembre de 2008, *Programa de Acción de Accra*, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

mostrado por SINAPRED en Nicaragua). En El Salvador, sólo recientemente el gobierno ha empezado a entender las ventajas de la modalidad de CBT¹³⁶. Tampoco la corta duración de las acciones de emergencia/recuperación de la OPSR favorece la apropiación de los gobiernos. En Guatemala se considera necesario también crear más vínculo entre los múltiples sistemas de información y monitoreo del PMA y el sistema nacional de información de la SESAN. Otras limitantes identificadas en Guatemala es la capacidad de cobertura limitada del gobierno (MAGA) para dar asistencia técnica y la carencia de insumos productivos para ayudar a la población.

142. En definitiva, el PMA avanza poco a poco en la línea del traspaso de su operación pero mientras no se den las condiciones necesarias y existan fondos del PMA (y de otras agencias internacionales) que implementar, es necesario mantener la transparencia y rendición de cuentas vis a vis los gobiernos receptores, donantes y, sobre todo, población participante.
143. **Transición de fase de emergencia a fase de recuperación:** Respecto a las oportunidades de pasar de la fase de emergencia a la fase de recuperación, la evaluación no ha contemplado un vínculo transitorio de una fase a otra sino más bien una superposición de ambas fases o permanencia en una de las dos. Cabe mencionar que las emergencias que se están atendiendo bajo la OPSR son sobre todo de lento desarrollo, por lo que resulta difícil delimitar las dos fases y la ventana de necesidades es muy amplia, ya que está en función de contar con una nueva cosecha que posibilite el autoabastecimiento. Para conseguir la transición de una fase a otra se necesitan en cualquier caso proyectos más largos, más financiación y un mayor nivel de coordinación con otras organizaciones en los países.
144. En cuanto a la financiación, las características de los fondos de emergencia y los recursos limitados dificultan el vínculo efectivo con la fase de recuperación. La coordinación con otros actores (de desarrollo principalmente) y la vinculación entre proyectos propios del PMA y con proyectos de las contrapartes son otros elementos que facilitarían la transición a la fase de recuperación. Una idea expresada es por ejemplo el tener un programa de semillas mejoradas y fertilizantes en coordinación con los ministerios de agricultura.
145. En términos positivos, existen casos a través de los cuales se ve que el PMA sí ha aprovechado oportunidades de pasar de la fase de emergencia a la fase de recuperación cuando ha sido posible. Se reconoce la importancia del refuerzo de las comunidades para una mayor resiliencia y también la importancia de seguir apoyando políticas públicas incluyendo elementos de resiliencia. Como tal, la iniciativa “P4P”, las actividades de alimentación escolar (implementadas por el gobierno en el caso de Nicaragua) y las intervenciones en materia de nutrición han favorecido una mayor resiliencia.¹³⁷ Se apunta también que el PMA trabaja en la transición durante los periodos de hambre estacional. En Honduras se considera que el PMA entró directamente en las comunidades con acciones de recuperación a través del trabajo clave de realización de obras (que permanecen). En El Salvador en el último año el PMA ha intervenido solamente a través de la fase de rehabilitación debido al contexto de la emergencia de desarrollo lento (sequía),

¹³⁶ El Gobierno de El Salvador, una vez ha conocido la experiencia del bono en el 2015, está interesado en que se continúe implementando y está solicitando una mayor participación de proveedores locales o tiendas en cabeceras municipales, con el fin de desarrollar las economías locales.

¹³⁷ PMA, 7 de octubre de 2013, Segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva, Tema 7 del programa, *Documento del Proyecto OPSR 200490* (WFP/EB.2/2013/7-C/4)

bajo el visto bueno del gobierno, que apuesta a la corresponsabilidad de los participantes.

146. Para aprovechar más las oportunidades de pasar de la fase de emergencia a la fase de recuperación, el PMA necesita tener una estrategia más clara de transferencia de capacidades para la gestión integral de las emergencias que refuerce su coordinación y sus vínculos con otras organizaciones en los países para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las acciones conseguidas.
147. **Avance en el bienestar/seguridad alimentaria de la población participante de anteriores programas (de PMA o de otros):** La contribución del OPSR y anteriores programas en el avance del bienestar y seguridad alimentaria de las poblaciones participantes no es fácil de definir con exactitud. Hay población participante de operaciones anteriores que se ha incluido en nuevas operaciones por ser afectada por otra nueva emergencia de otro tipo, como en el caso de la canícula y roya y las consecuencias para el hambre estacional. Sin embargo no existen datos desagregados del número de personas que han recibido asistencia en distintas ocasiones ni si, por esa razón, hay mayores avances en su situación SAN comparativamente a aquellos que sólo han recibido asistencia en una ocasión. Hay sin embargo ciertas constataciones que se presentan a continuación que indican que la OPSR ha contribuido a mejorar su situación.
148. Generalmente, se reconoce que con la asistencia de corto periodo del PMA se consigue aliviar la necesidad inmediata de hambre de la población logrando responder en momento de mayor necesidad ("Hambre Estacional"). En el caso de Honduras, se consiguió llegar incluso a un índice de INSAN del 10 por ciento al final de la operación, en comparación con un 40 por ciento inicial, en los casos de roya y de sequía. También se percibe una mayor disponibilidad de alimentos en las comunidades sobre todo cuando se han creado huertos familiares o cuando las comunidades han emprendido obras de conservación de suelos con las que se consigue producir algo, a pesar de la sequía. La creación de activos en general es percibida como una estrategia de sostenibilidad pero que consigue sus mejores efectos en SAN cuando ha llevado consigo la buena identificación y selección de población participante, cuando ha ido combinada de la modalidad CBT con lo que se consigue motivar más la participación de las comunidades, o cuando es fruto de acción conjunta con otros actores más de desarrollo que permitan la continuidad.
149. Se han destacado también cambios de actitud en la población como por ejemplo una mayor sensibilidad a los problemas nutricionales o respecto a la importancia y los efectos de la conservación de suelos en la producción de granos básicos. Conseguir contribuir a la mejoría en SAN encuentra sin embargo sus dificultades. Se ha trabajado en demasiadas áreas distintas bajo la OPSR y en periodos cortos que no permiten apreciar cambios positivos permanentes en la población, como sí lo hacen los proyectos de desarrollo como la Ventana de los Mil Días (Guatemala) o el P4P. Además, existen demasiadas demandas para los escasos recursos que hay.
150. También, debido a la recurrencia de los eventos es necesario trabajar más profundamente el tema de la preparación con la que se consiga buscar una corresponsabilidad de la población participante en trabajar en su propia recuperación y reconstrucción de medios de vida.

2.3. Factores que afectan los resultados

2.3.1. Factores internos

151. **Flexibilidad y eficiencia presupuestaria:** Pese a las limitaciones de financiamiento por parte de los donantes, y las recurrentes emergencias que ocurren en CA, el PMA ha gestionado de manera eficiente la consecución de fondos para implementar acciones de respuesta rápida ante emergencias y de acciones de recuperación para restablecer los medios de vida de las poblaciones vulnerables. Dadas las crecientes necesidades y las limitaciones presupuestarias para atender las diferentes emergencias, se ha tenido que minimizar el tiempo de asistencia a las familias afectadas en la fase de recuperación y ampliar cobertura. Estos ajustes tienen implicaciones directas en la sostenibilidad de las obras que se promueven durante la fase de recuperación, tales como obras de conservación de suelos y agua (huertos, agroforestería, etc.).
152. **Carácter regional OPSR:** El carácter regional de la OPSR es uno de los factores que ha favorecido la movilización de fondos así como la credibilidad del PMA reconocida en varias entrevistas con donantes y actores de gobierno, que a nivel de país ha facilitado obtener fondos bilaterales.
153. El enfoque regional ha favorecido los procesos de abogacía ante donantes y el posicionamiento del PMA en la atención de emergencias y, en algunos países, el reconocimiento como único actor que realiza acciones de recuperación. Se destaca como logro del PMA que a través de la OPSR, se hizo visible que las consecuencias de la roya del café fuesen consideradas una emergencia real, tanto por la comunidad internacional como a nivel de los sistemas de Protección Civil en los países.
154. En el área de seguimiento y evaluación, se impulsó la construcción de una base de datos común desde el ámbito regional; se organizaron dos talleres OPSR M&E (y VAM) regionales; se realizaron misiones a terreno por el equipo de M&E; así como un proceso de control de calidad de la información para evitar inconsistencias y ajustes programáticos para la obtención de datos de mejor calidad; y la realización de comparaciones y consolidación de resultados con carácter regional.
155. Asimismo, se valora positivamente el contar con consultas regionales de la OPSR, las cuales se realizan cada cuatro meses y en ellas participan, además de las oficinas de país, representantes de los cuatro gobiernos y representantes de organismos regionales como CEPREDENAC, CAC, y socios de Naciones Unidas como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA, por sus siglas en inglés) - en representación de REDLAC- , como espacios importantes para el intercambio de experiencias. A nivel de monitores de terreno, sin embargo, no se apreciaron actividades sistemáticas para su implicación en dichos procesos.
156. **Organización y comunicación interna:** La implementación de las nuevas modalidades de asistencia como CBT ha supuesto, en las oficinas regional y nacionales, cambios importantes en los roles que juegan las Unidades de Programas, M&E, VAM, Logística, Compras y Finanzas dentro de la Organización, para lo cual impulsar procesos para mejorar la coordinación y comunicación entre departamentos ha resultado fundamental.

157. La implementación de la modalidad CBT ha implicado también diversos arreglos logísticos y la adquisición de nuevos productos o servicios, lo que se convirtió en una fortaleza para el PMA dado el éxito reconocido por los diferentes socios en la implementación de estas modalidades. Los procesos de adquisición logísticos y de productos son dinámicos y se valoran por el personal de PMA como en desarrollo y por mejorar.
158. El hecho de contar con varias modalidades de asistencia permite su adaptación de acuerdo a las necesidades de la población, las condiciones logísticas de las áreas donde se entrega la asistencia, y los deseos o preferencias de gobiernos nacionales y donantes. Las herramientas y procedimientos internos para la definición de la mejor modalidad según el contexto (herramienta Omega Value, estudios de mercado, etc.) están bien establecidos e implementados, y consideran adecuadamente criterios de género, protección, seguridad, distancia, costos y preferencias de los beneficiarios.
159. No obstante, el elevado ritmo de trabajo y las diferentes demandas de información y/o atención que se presentan en el marco de una operación de emergencia como la OPSR es una limitante para consolidar estos procesos de comunicación interna. Esto se explica por el hecho de estar en constante emergencia y entre las oficinas centrales y las oficinas de campo los esquemas de comunicación están muchas veces directamente relacionados con el cumplimiento de las tareas asignadas, sin tener espacios suficientes para intercambio de experiencias.
160. **Sistema de Monitoreo y Evaluación:** El sistema de M&E está de manera constante en proceso de mejoría y consolidación como herramienta gerencial regional en esta OPSR. Por primera vez en una OPSR, se cuenta a nivel de cada país con planes de M&E y un plan único con carácter regional. El equipo de evaluación valora su utilidad en términos de preparación de reportes y de sistematización de resultados obtenidos, lo cual ha supuesto un apoyo importante para la movilización de recursos, especialmente en el caso de Guatemala.
161. A nivel de OP se tienen muchos avances y adaptaciones en el uso de sistemas de información, para responder al contexto y necesidades nacionales. Tal es el caso del diseño del sistema de información COBIT¹³⁸ en Honduras, y el uso de la herramienta GRASP para la recolección de datos, lo que constituye una fortaleza de seguimiento de esta operación y operaciones futuras. Se ha avanzado en el sistema de registro de beneficiarios con el fin de evitar duplicidad y ser más eficiente en la entrega de asistencia. Los estudios *outcome* por parte de esta unidad se consideran una buena práctica, puesto que ha permitido analizar diferentes estrategias de muestreo en un universo de cohortes múltiples, con el ánimo de mejorar la calidad de los datos. También se hizo el pilotaje de la herramienta corporativa SCOPE en Guatemala mediante un proceso de consulta con el personal de la OPSR y el apoyo de la sede.
162. Pese a los avances, todavía existen retos importantes como mejorar aún más el diseño de la base de datos para evitar inconsistencias en el reporte de la población atendida o mejorar la medición de la eficacia de la OPSR. Se destaca que algunos indicadores como el de la diversidad de la dieta requieren mayor revisión, pues aún tienen problemas de sensibilidad y no arrojan un análisis de utilidad en la región.

¹³⁸ Country Office Business Information Tool (COBIT, por sus siglas en ingles).

163. Es importante destacar que para las actividades referentes a M&E, el presupuesto es restringido, lo cual, aunque no haya sido un obstáculo grande, limita las acciones y avances que se pueden hacer en este tema dada la capacidad instalada.
164. **Abogacía, visibilidad y posicionamiento:** La OPSR contribuyó a que en los sistemas nacionales de prevención y mitigación se considerarán medidas para la atención de emergencias de desarrollo lento, en contraste con la respuesta estatal tradicional con un enfoque exclusivamente orientado hacia una respuesta ante desastres repentinos.
165. En el tema de visibilidad, algunos de los entrevistados manifestaron la necesidad de contar con información más fluida a nivel de país sobre las alertas en materia de seguridad alimentaria, estudios de casos de los resultados que se han logrado con estas acciones de recuperación, así como el uso de las redes sociales y twitter, pues se considera que la información se maneja más en torno a la preparación de informes.

2.3.2. Factores externos

166. **Sequía y fenómeno El Niño:** El ya de por sí negativo impacto de la sequía de 2014 se vio reforzado por la confirmación del fenómeno El Niño en 2015, uno de los más fuertes desde que se tienen registros, y cuyas consecuencias se dejarán sentir hasta al menos el segundo trimestre de 2016. Dos ciclos de cultivo de primera afectados han llevado la estimación de población afectada en CA hasta los 4.2 millones de personas, lo que ha llevado a la OPSR a necesitar ampliar considerablemente su cobertura hasta prácticamente doblarla respecto a las cifras consideradas inicialmente en el documento de proyecto.
167. **Gobiernos nacionales y municipales:** Debe partirse del hecho de que en los cuatro países los socios principales de la OPSR son instituciones del gobierno central. Ellos son parte fundamental de la consecución de resultados en el marco de la OPSR, pues son los directamente responsables de la implementación de acciones en los diferentes países.
168. A nivel de las OP se ha tratado de aprovechar los espacios de colaboración existentes, por ejemplo con las alcaldías municipales en Honduras, donde se han hecho importantes alianzas que han facilitado los procesos de implementación de la operación, complementación de recursos para la ejecución y el hecho de tener presencia directa facilita, además el apoyo a los beneficiarios.
169. Aunque se ha avanzado en los últimos años, todavía las instituciones públicas, los gobiernos nacionales y locales enfrentan desafíos para dar una respuesta integral a la población en situaciones de emergencia súbitas o de desarrollo lento. En cuanto al problema de la sequía, los gobiernos centroamericanos enfrentaron la situación de manera diferente. Por ejemplo Honduras y Guatemala realizaron declaratorias de emergencia y dieron respuesta a la población con apoyo de actores externos (Naciones Unidas, ONG). Por el contrario, en el caso de Nicaragua y El Salvador no existieron declaratorias explícitas y la OPSR debió realizarse bajo la justificación de solicitudes de apoyo y el decisivo respaldo que supuso la declaratoria de alerta regional de sequía del CAC emitida en agosto de 2015.
170. Las diferentes percepciones que los gobiernos nacionales tienen sobre la modalidad CBT ha provocado diferencias sensibles en el modo de implementación de la OPSR. La flexibilidad de Honduras para aceptar dicha modalidad en sus

diferentes posibilidades contrasta con el rechazo total de Nicaragua tanto a la modalidad como al concepto de ayuda condicionada.

171. En Nicaragua, además, la OPSR queda vinculada con programas gubernamentales como el de Merienda Escolar y el PMA no ha realizado implementación directa de actividades en 2015. Aunque supone una contribución a la institucionalidad nacional, requiere una mejora de los procesos de comunicación bilateral
172. **Otros socios implementadores y proveedores de servicios:** Aparte de los gobiernos nacionales y municipales, la OPSR ha contado con el apoyo de otros socios implementadores (Anexo 7, tabla 3) como son las ONG. Se utilizan para su selección, criterios de presencia en las áreas de intervención y de disposición a complementar los esfuerzos para atender a las familias afectadas que se atienden durante la OPSR y el monitoreo pertinente.
173. Para el caso de la implementación de las nuevas modalidades de asistencia de CBT, se han realizado procesos de licitación para hacer la contratación de servicios teniendo experiencias exitosas en la entrega de servicios a la población, por ejemplo el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL) en Guatemala para la entrega de efectivo o La Colonia en Honduras para el canje de bonos, donde se han obtenido buenos resultados expresados en la satisfacción de los participantes.
174. El equipo evaluador ve la necesidad de mejorar la retroalimentación de información hacia los socios implementadores y/o comunidades, una vez finalizada la asistencia, para mejorar futuras intervenciones, identificar cuellos de botella o experiencias exitosas a replicar.
175. **Inseguridad y violencia:** El Salvador, Honduras y Guatemala son afectados por una situación de inseguridad y violencia social ligada a altos índices de homicidio, presencia de pandillas integradas principalmente por jóvenes, trata y secuestro de personas, delincuencia organizada, tráfico y comercio de drogas, o lavado de dinero proveniente del narcotráfico.
176. Aunque la OPSR ha sabido enfrentar la situación sin verse afectada la calidad de la respuesta, sí se han dado casos de extorsionados entre los técnicos de socios implementadores y la población atendida, y ha debido adaptar sus acciones con el fin de garantizar la protección y seguridad de los beneficiarios, socios y su propio personal.
177. **Emigración y remesas:** La combinación de crisis política, estancamiento económico, pobreza y violencia produce un creciente “efecto expulsión” de emigrantes, agravado aún más por los efectos constantes de las sequías e inundaciones que han pasado de ser eventos aislados a darse con mayor frecuencia en los cuatro países.
178. Las evaluaciones de seguridad alimentaria en emergencias llevadas a cabo por el PMA en el tercer cuatrimestre de 2014 subrayaron el aumento de la dependencia en la emigración como estrategia de supervivencia. Si bien esta cuestión no ha repercutido hasta ahora en el accionar de la OPSR, deberá ser tenido muy en cuenta en el futuro por sus efectos perversos en las familias que lo enfrentan.
179. Vinculado al aumento de la emigración, el aporte económico de la población emigrante es un instrumento redistributivo y tiene gran incidencia en la presión sobre el mercado laboral y por ende en los niveles de pobreza. En este sentido,

debe considerarse un factor importante a tomar en cuenta por la OPSR en la focalización de la población en las evaluaciones y estudios de mercado y poder adquisitivo, y cómo varía la situación en los diferentes grupos socioeconómicos.

3. Conclusiones y Recomendaciones¹³⁹

3.1. Conclusiones generales

Relevancia

180. *Evaluación de necesidades y focalización:* El PMA ha realizado evaluaciones de necesidades como base para el diseño y ejecución de la operación y en coordinación con las contrapartes de gobierno y otros socios implementadores. El proceso de focalización, también cuenta con la participación de numerosos actores. Sin embargo hay cierta falta de planificación de las evaluaciones de necesidades y que éstas estén basadas en datos consistentes y actualizados. Para una mayor precisión en la priorización, no sólo es necesario que existan datos actualizados, sino también mayor objetividad e involucramiento de más actores, y una adaptación de las distintas metodologías utilizadas.
181. *Necesidades diferenciadas y Necesidades cambiantes:* La OPSR, por su suficiente flexibilidad, sí ha sabido adaptarse bien a cambios de necesidades de la población y especificidades contextuales. Sin embargo, aunque los resultados logrados están desagregados por sexo y edad, la propia implementación de las modalidades y actividades no se basó suficientemente en dicha desagregación, la cual pudiera haber resultado en respuestas más adaptadas al tipo de grupo vulnerable. Un paso más allá sería el de establecer fórmulas diferenciadas por país que permitan plenamente satisfacer las necesidades diferentes según el contexto.
182. *Consulta y participación de la población:* La participación de las comunidades, familias y poblaciones participantes en el diseño de la operación ha sido alta pero se ha limitado generalmente a una consulta sobre sus preferencias en cuanto a las actividades y modalidades de asistencia. Esta selección se hace en la mayoría de los casos a nivel de los comités comunitarios y con el apoyo del socio implementador. La fase de implementación, donde ha habido también participación activa de las comunidades y se ha fomentado el enfoque colectivo/comunitario, ha necesitado un mayor nivel de retroalimentación. Donde más ha habido consulta y participación de las comunidades ha sido en El Salvador y Guatemala.
183. *Selección de modalidades y actividades:* La selección realizada hasta la fecha se considera que ha sido generalmente adecuada pero no ha respondido de manera sistemática a las preferencias de las comunidades. La estandarización de la respuesta es lo suficientemente flexible dado que permite a cada OP adoptar combinaciones de actividades y modalidades de atención para responder mejor a las necesidades específicas por país. Hay avances progresivos en su adaptabilidad dado que el PMA está haciendo grandes esfuerzos por basarse en análisis más cualitativos de tendencias, del contexto socio-político, de riesgos, etc. Se evidencia la importancia de abrir la operación a nuevas temáticas relevantes como la migración y violencia, unidas a la seguridad alimentaria, la corresponsabilidad y sensibilización, o temas económico-sociales.

¹³⁹ En el anexo 11 de 'buenas prácticas y lecciones clave para el futuro' se encuentra una recapitulación de las buenas prácticas por país recogidas a lo largo de todo el informe.

184. *Enfoque regional:* Si bien el enfoque regional no se cuestiona, las ventajas y desaciertos de la aplicación de la OPSR bajo la noción de enfoque regional son numerosas. Las ventajas se explican, entre otras, por el papel dentro de plataformas regionales asociados con instituciones tales como CEPREDENAC y la relación regional con otras agencias de Naciones Unidas; por la mayor obtención de fondos, mayor posicionamiento de las OP, mayor facilidad de rendición de cuentas y mayor circulación de opiniones e ideas innovadoras e intercambio de experiencias. Los desaciertos son producto principalmente de la tensión entre lo regional y lo nacional, entre la oficina regional y la realidad del país y sus necesidades particulares, es decir por la dificultad en encontrar el balance óptimo entre los objetivos regionales y las prioridades nacionales.
185. *Enfoque de género:* Si bien es cierto que ha habido grandes avances en la atención de la mujer dentro de la operación, se considera de forma limitada principalmente a asegurar la participación de la mujer en la operación y como parte de los comités de gestión. Faltaría afinar el análisis desde el proceso de evaluación que permita definir con exactitud los efectos de la emergencia en hombres y mujeres.
186. Respecto a la **coherencia externa**, en general se encuentra una alta correspondencia entre la acción del PMA y los marcos nacionales de acción, no así necesariamente con los marcos regionales, sobre riesgo de desastre, por ejemplo, por la no siempre correspondencia entre lo regional y lo nacional. Las políticas regionales no se siguen tanto a la hora de implementar la operación en cada país y que son los lineamientos nacionales los que prevalecen en el nivel nacional y en el momento de las decisiones. Sí se han encontrado de todos modos estrategias regionales relevantes que se están priorizando como es la Agenda de Resiliencia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional del Corredor Seco. Las evaluaciones sobre la coordinación del PMA con agencias gubernamentales son positivas en general, pero existen argumentos dispares sobre la coordinación con agencias de Naciones Unidas y con otras fuera del sistema que es, en muchas ocasiones, susceptible de mejora.
187. En cuanto a **coherencia interna**, la OPSR se enmarca dentro de los objetivos del plan estratégico 2014 – 2017 del PMA y la visión estratégica regional del PMA para América Latina y el Caribe. Así mismo las modalidades CBT para algunas actividades en la OPSR están en línea con la política del PMA sobre el uso de CBT para la provisión de la asistencia alimentaria. Por otro lado se complementa también con la política del PMA sobre nutrición y la política de género del PMA incluyendo el enfoque de género como un resultado transversal del OE1 de la operación.
188. **Eficacia:** El trabajo del área de M&E ha sido mejorado considerablemente al existir avances en el número y calidad de herramientas, metodologías e instrumentos que, estandarizados, son aplicables en las OP bajo la OPSR regional; entre otros se enfatizan los estudios y la intensificación de las mediciones de efectos. Pese a los avances que se han dado en el área de M&E mediante el desarrollo y aplicación de nuevas metodologías e instrumentos impulsados desde la OR, el trabajo que se realiza en las diferentes Oficinas en términos de planteamiento del sistema y levantamiento de información no se ve posteriormente reflejado del todo en la consolidación y presentación de resultados, debido a ciertas diferencias encontradas en los instrumentos de seguimiento, dificultando la comparación y agregación de estos resultados; y esto puede afectar

a la valoración que actores externos como gobiernos, donantes o contrapartes puedan realizar de la Operación.

189. La Operación ha invertido esfuerzos y obtenido resultados (no esperados) en aspectos como la organización comunitaria o la coordinación interinstitucional en el ámbito territorial que, si bien son considerados en estudios cualitativos o informes de intervención, no son medidos dentro del Marco Lógico de la Operación, quedando de este modo invisibilizados¹⁴⁰.
190. **Eficiencia:** La Operación es considerada tanto por contrapartes, población participante y donantes como un instrumento ágil y de implementación oportuna pues vino, por ejemplo en el caso de la sequía, a ejecutarse justo en los meses de mayor escasez de alimentos y cuando los precios de estos tradicionalmente aumentan (período de hambre estacional, que transcurre normalmente entre abril y agosto de cada año).
191. De la comparación entre la financiación recibida y la población atendida, ya sea directamente por medio del PMA o a través de contrapartes, parece deducirse una mayor eficiencia en la implementación de la Operación en el caso de El Salvador, pues con el 6.6% del financiamiento total de la Operación se está atendiendo a casi el 12% de la los participantes. Tanto desde la OR como en las OP se realizan esfuerzos para optimizar los recursos y, en vista de la insuficiencia de los recursos recibidos, intentar llevar la asistencia al máximo de población posible; sin embargo, la búsqueda de la eficiencia no debe hacerse a expensas de la consecución de los resultados. Por ejemplo, ampliar el tiempo entre las entregas o canjes de dinero y bonos supone de hecho una pérdida de eficacia cuando se toma en cuenta el tiempo efectivo que duran las reservas alimentarias en las familias, especialmente en el caso de las más numerosas o las que realizan las compras en supermercados de ámbito nacional donde los precios de los granos básicos son más elevados.
192. Apoyándose en procesos de fortalecimiento de la organización comunitaria, se están desarrollando innovaciones en la adaptación de las diferentes modalidades a los contextos locales, lo que ha generado ahorros en las economías familiares y un fortalecimiento de la economía local.
193. **Cobertura:** La Operación consiguió atender en 2014 a un 20-25 por ciento de la población afectada por roya y sequía de los cuatro países, gracias principalmente al aumento de los fondos recibidos y el consiguiente cambio en las metas de cobertura. En 2015 esta proporción aumentó a casi la mitad¹⁴¹.
194. Aunque durante el proceso de focalización se consideran criterios de selección para la población más vulnerable, no se está recopilando y reportando información sobre ciertos grupos específicos de población y que están siendo atendidos, tales como mujeres embarazadas y lactantes, o adultos mayores. La necesidad de contar con esta información está vinculada al mandato del PMA en relación con la asistencia a los más vulnerables, de manera que es necesario poder valorar de manera cualitativa la cobertura de la Operación sobre los mismos.

¹⁴⁰ Los aspectos mencionados no hacen parte del marco lógico porque cada país adopta una estrategia-procedimiento en función de su contexto.

¹⁴¹ La población atendida por el PMA en 2014 fue de 26.755 por emergencias repentinas, 678.887 por sequía y de 265.061 por la roya del café y en 2015 (hasta agosto) de 3.555 por emergencias repentinas y de 533.244 por sequía.

Sostenibilidad

195. *Posibilidad de beneficios sostenibles:* Para alcanzar beneficios sostenibles que se perciban como resultado de la operación más allá de la superación de la desnutrición y el hambre, se necesitan varios elementos nada sencillos de conseguir bajo las circunstancias de la OPSR, como por ejemplo el haber fortalecido las capacidades y generado apropiación en las comunidades.
196. *Desarrollo de capacidades:* El PMA ha invertido considerablemente en el desarrollo de capacidades bajo esta operación y los objetivos se asumen principalmente bajo los Programas País. No se garantiza sin embargo que esa inversión sea siempre rentable dado que no hay constancia de hasta qué punto las capacidades desarrolladas se usan; no existen indicadores que midan realmente sus efectos. En cualquier caso, se reconoce que el PMA a través de la operación ha desarrollado capacidades en los diferentes niveles (gobierno central, gobiernos municipales, organizaciones locales, comunidades, familias).
197. *Transferencia de la operación:* Las respuestas a emergencias son cada vez más asumidas por los Gobiernos de la región, por lo que el PMA está poco a poco avanzando en la línea del traspaso de su operación de manera conjunta, fortaleciendo redes y traspasando conocimiento y herramientas apropiadas para generar apropiación y empoderamiento de los gobiernos y comunidades. Falta por ahora una estrategia clara que acompañe dichos esfuerzos. Sin embargo, mientras no se den las condiciones necesarias y existan fondos que implementar, es necesario mantener la transparencia y rendición de cuentas vis a vis los gobiernos receptores, donantes y, sobre todo, población participante.
198. *Transición de fase de emergencia a fase de recuperación:* Respecto a las oportunidades de pasar de la fase de emergencia a la fase de recuperación, la evaluación no ha contemplado claramente un vínculo transitorio de una fase a otra. Para aprovechar más las oportunidades de pasar de la fase de emergencia a la fase de recuperación, el PMA necesita tener una estrategia de transferencia de capacidades para la gestión integral de las emergencias que refuerce su coordinación y sus vínculos con otras organizaciones en los países para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las acciones conseguidas.
199. *Avance en el bienestar/seguridad alimentaria de la población participante:* La contribución de la OPSR y anteriores programas en el avance del bienestar y seguridad alimentaria de las poblaciones participantes no es fácil de definir con exactitud pero sí se reconoce que con la asistencia de corto periodo del PMA se consigue aliviar la necesidad inmediata de hambre de la población y proteger sus medios de vida logrando responder en momento de mayor necesidad.
200. **Factores Internos y externos:** Entre los factores que han influido en los resultados de la operación están aquellos factores internos, tales como el carácter regional de la OPSR y el sistema de M&E, que han favorecido la movilización de fondos y los procesos de abogacía ante donantes; el enfoque regional permitió también el posicionamiento del PMA en la atención a emergencias; la implementación de nuevas modalidades ha permitido atender de manera diferenciada las necesidades más específicas de la población. En cuanto a factores externos, la sequía y el fenómeno del Niño han llevado a la OPSR a prácticamente doblar su cobertura; la colaboración con los gobiernos nacionales y locales en la implementación de acciones en los diferentes países se ha gestionado y potenciado satisfactoriamente; la inseguridad y violencia han

influido en que la OPSR deba adaptar sus acciones con el fin de garantizar la protección y seguridad de la población participante, socios y su propio personal (situación que se presenta de manera más aguda en Guatemala, El Salvador y Honduras). Por último el aporte económico de la población emigrante que incide presión sobre el mercado laboral y niveles de pobreza, debe considerarse un factor importante en la focalización de la población.

3.2 Recomendaciones

Relevancia y coherencia

201. Recomendación 1: Respecto al diseño de la OPSR, la evaluación de necesidades junto con la focalización y la planificación de las mismas son procesos que necesitan mejorar para primordialmente asegurar que las necesidades (diferenciadas) de los grupos más vulnerables sean adecuadamente atendidas, y para favorecer y optimizar las comparaciones de datos entre países, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la obtención de financiación. Para mejorar dichos procesos, en particular se recomienda tratar de fortalecer:
- La calidad de los datos recogidos: asegurando que todos los países desagreguen la información por género y grupos de edad al mismo nivel, a la hora de evaluar las necesidades; y aportando más datos cualitativos que sustenten los resultados cuantitativos (OP (Responsable) con orientación y supervisión de OR (Responsable)). La simultaneidad de la producción (en la medida de lo posible) y entrega de datos en base a una planificación y calendario validados conjuntamente por las Oficinas (OP (Responsable) en base a una propuesta previa de planificación/calendario elaborada por OR (Responsable) y validada por OP).
 - El uso de sistemas de alerta temprana que asegure que la información vaya de abajo hacia arriba. (OP (personal de campo en coordinación y con supervisión de las OP (Responsable)).
 - Aprovechando los grandes esfuerzos y mejoras que se llevan consiguiendo, seguir avanzando en la contextualización de las metodologías M&E, herramientas e indicadores globales para la operación regional. (OR (Responsable) con retroalimentación de las OP (Responsable)).
 - El enfoque de género: incluyendo en el diseño a más hombres y niños para la implementación de la OPSR y evitando la sobrecarga de actividades y capacitaciones para las mujeres, siguiendo el marco de la política de género del PMA.
202. Recomendación 2: Tomando en cuenta los retos de la OPSR de responder a una emergencia con implementación a corto plazo y a su vez contribuir a la resiliencia y sostenibilidad de las acciones, se plantea la importancia de intentar incluir una visión de planificación multi-actor y multi-sector de la respuesta, desde y con base en los municipios, acorde a las necesidades de la población y a sus medios de vida. Para llevar esto a cabo, es necesario encontrar un vínculo entre la implementación a corto plazo del PMA y el medio/largo plazo que se conseguiría involucrando a socios implicados en la respuesta a más largo plazo, que colaboren en el diseño e implementación de estas medidas. (OP (Responsable) con apoyo de OR (Responsable) en la creación de alianzas).

203. **Recomendación 3:** Dado el valor añadido destacado del enfoque regional de la OPSR, se recomienda que el PMA elabore un marco que defina dicho enfoque regional y contenga indicadores que capten el grado de éxito en cumplir con las ventajas/utilidad de un enfoque regional y que éstas estén identificadas en el documento de proyecto. Este marco debe elaborarse desde la perspectiva de lo conceptual, la administración, logística, operacionalización e implementación, y tomar en cuenta acciones inclusivas a otros países de la región de forma consecuente, de forma que esos países, ahora no considerados o incluidos en la operación, pudieran estar representados por medio de aspectos tales como capacitación, difusión de conocimientos, ofertas educativas, sistemas de evaluación etc. Esto permitiría además que los países incluidos reciban el beneficio del conocimiento generado por medio de las operaciones, lo cual podría servir para informar acciones en casos de déficits en sus propios países en el futuro. (OR (Responsable) con retroalimentación de OP (Responsable)).
204. **Recomendación 4:** El contexto centroamericano es un contexto donde las emergencias van desgraciadamente *in crescendo* y los gobiernos siguen sin contar aún con una adecuada asignación presupuestaria y capacidad para atenderlas. Además, más problemático aún es que no se está consiguiendo reducir los factores que conducen a las crisis. La OPSR tiene el gran mérito de estar eficazmente preposicionada en áreas de riesgo, y el PMA de mantener una coordinación constante con las autoridades nacionales y locales, siendo éstas algunas razones principales por las que los gobiernos y donantes recurren generalmente al PMA en caso de emergencia. Por estas razones de peso, la evaluación recomienda una OPSR regional nueva después de la finalización de la actual. La OPSR, desde su nivel regional, podría avanzar en la reducción de los factores de riesgo (a diferencia de atender la crisis una vez producida) y permitir aun mayor flexibilidad de la que ya existe para satisfacer lo más adecuadamente posible las preferencias y necesidades más acuciantes de la población participante. Tanto el diseño para el tercer año (2017) de la actual OPSR como para la próxima OPSR debe por lo tanto:
- Implementar/combinar diferentes modalidades y/o actividades atendiendo las especificidades y necesidades de cada país y en base a los resultados de las evaluaciones sectoriales, identificaciones de riesgos y acciones de mitigación, además de análisis de eficiencia/eficacia y externalidades. Un modo de hacerlo sería por ejemplo usar la modalidad CBT para responder a emergencias repentinas; CBT con nutrición (canjear bono o dinero por artículos no alimenticios); continuar con el sistema mixto CBT; y fortaleciendo redes de protección social. (OR (Responsable) con retroalimentación de OP (Responsable)).
 - Integrar nuevas temáticas relevantes tales como la integración de respuesta a inseguridad alimentaria con migración y violencia; corresponsabilidad y sensibilización; temas económico-sociales; y desnutrición, añadiendo objetivos específicos en la OPSR desde una óptica de preparación y de respuesta. El identificar nuevas necesidades es un papel que debe y puede potenciar el PMA, utilizando la OPSR como motor de arranque, es decir, no necesariamente teniendo que atenderlas directamente, sino buscando alianzas con otros actores que trabajen en protección social y que puedan dar seguimiento a las necesidades identificadas por el PMA. (OR (Responsable) con retroalimentación de OP (Responsable)).

Eficacia

205. Recomendación 5: Con vistas a una mejor medición de los productos y efectos alcanzados por la Operación se recomienda una revisión liderada por la Unidad de M&E de la OR (Responsable) del actual marco de M&E en los siguientes aspectos:

- Una revisión crítica de la formulación y utilidad práctica de los indicadores corporativos de efecto y particularmente del FCS dada su escasa sensibilidad. Si bien tenemos claro que esta revisión queda fuera del ámbito de competencia de la OR, sí consideramos que es necesario incidir en los niveles pertinentes de decisión con el fin de contar con indicadores o umbrales para los mismos más adaptados al contexto centroamericano. (RMP- Monitoring Unit (Responsable), en consulta con OR (Responsable).
- Con el fin de realizar una medición de los resultados obtenidos por la Operación en términos de mejora de la coordinación interinstitucional y la organización comunitaria se recomienda asumir por parte de las unidades de M&E de las OP (Responsable) una concepción más amplia de los activos de hogares y comunitarios de modo que estos incluyan además de los actuales (básicamente humanos, naturales y físicos) también los activos sociales en los que se han realizado avances (pertenencia a grupos organizados, poder de representación e influencia, etc.), y puedan así ser incorporados a la lista de indicadores de productos.
- Considerando los escasos recursos disponibles para el funcionamiento de las unidades de M&E es necesario que desde la OR (Responsable) se continúe guiando e insistiendo a las OP en la necesidad de optimizar los esfuerzos de recolección de datos mediante la selección aleatoria de sitios de monitoreo de procesos y una utilización más intensiva del trabajo de las contrapartes en monitoreo y evaluación.
- Aunque ya se está trabajando en ello, es necesario por parte de la OR (Responsable) liderar una evolución del sistema de tabulación y agregación de la información de monitoreo recolectada hacia un esquema de base de datos relacional que minimice los errores de agregación y facilite las tareas de organización y recuperación de los datos.
- Por último, debe realizarse por parte de la OR (Responsable) un mayor esfuerzo de comunicación de los productos y efectos alcanzados por la Operación mediante la consolidación, ordenación, homologación y agregación de los indicadores corporativos que aparecen reportados en el SPR en una lista más corta y fácilmente interpretable por actores externos a la Operación.

Cobertura

206. Recomendación 6: Pese a que el documento de la Operación no contiene metas de atención a grupos vulnerables específicos, la necesidad de contar con esta información está vinculada al mandato del PMA en relación con la asistencia a los más vulnerables. En este sentido, y más allá de la información actualmente disponible y que está desagregada por género y grupos de edad, se plantea la necesidad de que las OP (Responsable):

- Utilicen instrumentos de recolección de datos ya existentes como las encuestas de hogares para realizar estimaciones aceptables de otros grupos vulnerables

prioritarios y que de hecho están siendo atendidos, tales como mujeres embarazadas y lactantes o adultos mayores.

- Valoren la posibilidad de identificar y cuantificar grupos vulnerables atendidos que son específicos de determinadas emergencias a partir, por ejemplo, de mapas de zonas de vida de los países, tales como productores de granos básicos de pequeña escala afectados por sequía, o colonos de fincas cafetaleras afectados por la disminución de la actividad en las mismas debido a la roya del café.

Sostenibilidad

207. Recomendación 7: Dada la valorada doble naturaleza de la OPSR que genera una respuesta rápida y también procesos de rehabilitación, recuperación o reconstrucción, es importante que siga en esa línea pero con mayores posibilidades de sostenibilidad. Esto se podría conseguir vinculando la respuesta a programas de desarrollo – siempre y cuando existan en las áreas de implementación de la OPSR - que generen estructuras sólidas. Por lo tanto, se sugiere que se busquen alternativas de actividades de generación de ingresos que con el apoyo o continuidad de otras instituciones puedan conducir a los hogares más vulnerables a una diversificación de sus medios de vida, y para las cuales la modalidad CBT suponga un punto de partida pero no necesariamente se aspire a la culminación de las actividades (dado el marco temporal en el que se opera y la naturaleza humanitaria, y no de desarrollo, de la OPSR). (OR y OP (Responsable)).

208. Recomendación 8: Por el enfoque de trabajo que tiene la operación y por el tipo de emergencias recurrentes al que se está respondiendo, se considera que pueden comenzar a plantearse acciones más estructuradas, es decir acciones con miras a un desarrollo a más largo plazo. Dado que posiblemente no se logren implementar acciones más estructuradas en un periodo corto como el de la operación, si las emergencias que se atienden son recurrentes y focalizadas en las mismas áreas y con la misma población participante, se pueden plantear acciones por etapas o acciones vinculantes con otros programas o proyectos de resiliencia y/o desarrollo. (OR y OP (Responsable)).

Anexos

Anexo 1: Términos de Referencia



SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LAS EVALUACIONES

Oficina de Evaluación

Medir los resultados y compartir las enseñanzas

FINAL, 18/5/2015

TÉRMINOS DE REFERENCIA - EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN OPERACIONES PROLONGADAS DE SOCORRO Y RECUPERACIÓN – AMÉRICA CENTRAL 200490

RESTABLECIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LOS MEDIOS DE
SUBSISTENCIA DE LOS GRUPOS VULNERABLES AFECTADOS POR CRISIS
RECURRENTES EN EL SALVADOR, GUATEMALA, HONDURAS Y NICARAGUA

(2014-2016)

ÍNDICE

1. Introducción	55
2. Justificación de la evaluación	55
2.1. Fundamento	55
2.2. Objetivos	55
2.3. Partes interesadas y usuarios.....	56
3. Objeto de la evaluación	58
4. Enfoque de la evaluación	62
4.1. Ámbito	62
4.2. Preguntas de la evaluación	62
4.3. Determinación de la evaluabilidad	63
4.4. Metodología	64
4.5. Garantía de calidad.....	65
5. Fases y resultados cuantificables	65
6. Organización de la evaluación	68
6.1 Política de externalización.....	68
6.2 Dirección de la evaluación.....	69
6.3 Realización de la evaluación.....	69
6.4 Consideraciones en materia de seguridad	70
7. Funciones y responsabilidades de las partes interesadas del PMA..	70

8. Comunicación y presupuesto	72
8.1. Comunicación	72
8.2. Presupuesto.....	73
Siglas	89

3. Introducción

1. Los presentes términos de referencia se aplican a la evaluación de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490 en América Central (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua). La Oficina de Evaluación (OEV) del PMA ha encargado la presente evaluación, que se ha empezado a preparar en abril: la misión de evaluación se realizará en octubre de 2015 y la versión definitiva del informe se presentará en diciembre de 2015/enero de 2016. De conformidad con la política del PMA de externalización de las evaluaciones de operaciones, la dirección y realización de la evaluación corresponderá a una empresa externa de evaluación de las que han concertado con el PMA un acuerdo a largo plazo para llevar a cabo evaluaciones de operaciones.
2. El coordinador de la OEV ha preparado estos términos de referencia según un modelo normalizado y sobre la base de un examen inicial de la documentación y consultas con las partes interesadas. Este documento tiene un doble propósito: 1) aportar información esencial a la empresa seleccionada para realizar la evaluación y orientar al responsable y al equipo de evaluación de la empresa a lo largo de todo el proceso de evaluación, y 2) facilitar a las principales partes interesadas información esencial sobre la evaluación propuesta.
3. Estos términos de referencia se ultimarán en función de las observaciones que se formulen sobre la versión provisional y teniendo en cuenta el acuerdo alcanzado con la empresa seleccionada. La evaluación se realizará de conformidad con los presentes términos de referencia.

4. Justificación de la evaluación

2.1. Fundamento

4. En el contexto del renovado interés institucional por la presentación de evidencias y la rendición de cuentas con respecto a los resultados, el PMA se ha comprometido a evaluar un mayor número de operaciones y ha encargado a la OEV que durante el 2013-2016 lleve a cabo una serie de evaluaciones de operaciones.
5. Las operaciones que se prevé evaluar se seleccionan según criterios de utilidad y riesgo¹⁴². A partir de una lista de operaciones preseleccionadas que cumplen estos criterios, la Oficina Regional de Panamá ha elegido, en consulta con las Oficinas de Países, la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490 en América Central (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) para que sea objeto de una evaluación externa. En particular, la evaluación se ha programado para que sea posible tener en cuenta las constataciones en las decisiones futuras sobre la ejecución y el diseño de los programas futuros.

2.2. Objetivos

6. La evaluación obedece a los siguientes objetivos que se complementan entre sí, a saber: presentar evidencias sobre los resultados en línea con el marco lógico de la OPSR, rendir cuentas y extraer las enseñanzas del caso.

¹⁴² Los criterios de utilidad han servido para determinar tanto la oportunidad de realizar la evaluación con respecto al ciclo de la operación como la cobertura de las evaluaciones recientes o previstas. Los criterios de riesgo se han basado en una clasificación y ordenación de los riesgos que la Oficina del PMA en el país llevó a cabo a partir de una amplia gama de factores de riesgo, incluidos factores operacionales y externos, así como de las autoevaluaciones realizadas con fines de control interno por la Oficina del PMA en el país.

- **Rendición de cuentas:** en la evaluación se determinarán las realizaciones y los resultados de la operación, y se dará cuenta de los mismos. Se preparará una respuesta de la dirección a las recomendaciones de la evaluación.
- **Aprendizaje:** mediante la evaluación se determinará por qué se obtuvieron o no determinados resultados a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones prácticas con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que sirvan de base a la toma de decisiones operacionales y estratégicas. También se dará amplia difusión a las constataciones, mientras que las lecciones aprendidas se incorporarán en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.

2.3. Partes interesadas y usuarios

7. **Partes interesadas.** Los resultados de la evaluación revisten interés para varias partes interesadas, tanto dentro como fuera del PMA, y a muchas de ellas se les pedirá que contribuyan al proceso de evaluación. En el Cuadro 1 figura un análisis preliminar de las partes interesadas, que el equipo de evaluación perfilará con mayor precisión en el dossier de iniciación.

Cuadro 1: Análisis preliminar de las partes interesadas

Partes interesadas	Interés en la evaluación
PARTES INTERESADAS INTERNAS	
Oficina Regional de Panamá	El personal de la Oficina Regional, que tiene a su cargo la supervisión de las Oficinas de países y la prestación de orientación técnica y apoyo a las mismas, tiene gran interés en poder contar con una relación independiente de las realizaciones operacionales y en extraer enseñanzas de las constataciones de la evaluación para aplicarlas a otras Oficinas de países. La Oficina Regional tiene un interés particular en esta evaluación regional, debido a su rol ejecutor, ya que toma parte en la planificación y operacionalización de las actividades (por ejemplo, realiza presupuestos y sus ajustes, vela por la estandarización, compila reportes (SPR etc.) agregados, moviliza recursos, etc.).
Oficinas de países	Las Oficinas de países tienen a su cargo la planificación y la realización de las operaciones a nivel nacional y son las principales partes interesadas en esta evaluación, que les incumbe directamente. Además, les interesan las enseñanzas derivadas de la experiencia para fundamentar la adopción de decisiones. También deben rendir cuentas, internamente y ante sus beneficiarios y asociados, de las realizaciones y los resultados de la operación.
Oficina de Evaluación (OEV)	1. La OEV es la responsable de encargar las evaluaciones de operaciones que se llevarán a cabo en 2013-2016. En vista de la nueva política de externalización de estas evaluaciones, la OEV está interesada en velar por que, aplicando efectivamente esta política, se obtengan evaluaciones útiles, fiables y de calidad.
Junta Ejecutiva del PMA	El órgano rector del PMA tiene gran interés en que se le informe de la eficacia de las operaciones que se realizan. Aunque la presente evaluación no se remitirá a la Junta Ejecutiva, las constataciones sí que se incorporarán en la síntesis anual de todas las evaluaciones de operaciones, que se presentará a la Junta en su período de sesiones de noviembre.

PARTES INTERESADAS EXTERNAS (para consultar la lista de las partes interesadas externas, véase el Cuadro 2)	
Beneficiarios	En cuantos destinatarios finales de la asistencia alimentaria, el interés de los beneficiarios estriba en que el PMA determine si su asistencia es adecuada y eficaz. Al respecto, se determinará el nivel en que mujeres, hombres, niños y niñas de distintos grupos participan en la evaluación y se indagará en sus correspondientes perspectivas.
Gobiernos de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	Los Gobiernos están directamente interesados en saber si las actividades del PMA en los países coinciden con sus prioridades, están armonizadas con las operaciones de otros asociados y alcanzan los resultados previstos. Revestirán especial interés las cuestiones relativas a la creación y fortalecimiento de capacidad, el traspaso de responsabilidades y la sostenibilidad.
Foro Regional - CEPREDENAC	El interés del CEPREDENAC (Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central) en esta evaluación, se debe a su rol de coordinación - junto con la Oficina Regional – de las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta a escala regional.
Equipo de las Naciones Unidas en el país	La actuación armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debería contribuir a que se cumplan los objetivos de desarrollo gubernamentales. En consecuencia, el equipo está interesado en velar por que la operación del PMA contribuya eficazmente a la labor colectiva de las Naciones Unidas. Diversos organismos son también asociados directos del PMA en el ámbito de las políticas y actividades.
ONG nacionales e internacionales	Las ONG están asociadas con el PMA en la realización de algunas actividades, a la vez que se ocupan de sus propias intervenciones. Los resultados de la evaluación podrían determinar futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones.
Donantes	Diversos donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Les interesa saber si sus fondos se han empleado de forma eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.
Comité asesor integrado por los asociados	Se estableció un comité que incluye representantes de los cuatro gobiernos, organizaciones locales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y donantes. Este comité tiene el rol de examinar anualmente la función de la OPSR 200490. También es encargado de divulgar las mejores prácticas y considerar diversos aspectos relativos a la ejecución y coordinación.

8. **Usuarios.** Los principales usuarios de la presente evaluación serán:

- Las Oficinas de países y sus asociados para la toma de decisiones fundamentales y planificación estratégica, en particular a lo que se refiere a la ejecución o el diseño de programas, la estrategia en los países y las asociaciones.
- La Oficina Regional, en vista de sus funciones que incluyen la de ejecutor de la OPSR, utilizará las constataciones de las evaluaciones para prestar orientación estratégica, apoyo a los programas y supervisión.
- La OEV empleará las constataciones de la evaluación incorporándolas en un informe anual de síntesis de todas las evaluaciones de operaciones y reflexionará sobre el proceso de evaluación para perfeccionar su enfoque en este ámbito, cuando proceda.

5. Objeto de la evaluación

9. La OPSR Regional 200490 fue lanzada en enero de 2014 y se basa en gran medida en las lecciones derivadas de la evaluación de la Cartera Regional de América Central (2007-2011) que se llevó a cabo en el 2013¹⁴³.
10. La OPSR Regional 200490 fue lanzada para responder con eficacia a las emergencias repentinas y de evolución lenta, que suelen tener un carácter regional, apoyando los esfuerzos nacionales de respuesta cuando un desastre rebasa la capacidad de los gobiernos nacionales. Como tal, la OPSR regional es un importante vehículo para ayudar a los gobiernos, en coordinación con las estructuras regionales, a intervenir ante los desastres repentinos y de evolución lenta y concede a las Oficinas de países la flexibilidad para responder rápidamente a los diferentes tipos y escalas de choques como y cuando se presenten.
11. La OPSR 200490 se integra en un enfoque regional de gestión de desastres y lucha contra la inseguridad alimentaria en América Central. Las intervenciones del PMA en casos de emergencia están en consonancia con el Plan Regional para la Reducción de Desastres 2006-2015 aprobado por los gobiernos. Adicionalmente, las actividades relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición están en consonancia con la segunda fase del Programa Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Centroamérica y con las políticas nacionales.
12. La Oficina Regional está encargada de coordinar junto con el *Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPRENAC)* las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta a escala regional. El PMA también trabaja conjuntamente con las contrapartes gubernamentales a nivel nacional y subnacional. Las autoridades municipales ayudan a coordinar las intervenciones en casos de emergencia y proporcionan recursos financieros, artículos no alimentarios y asistencia técnica. La coordinación comprende apoyo técnico a las contrapartes en la planificación para imprevistos y las evaluaciones de la seguridad alimentaria en emergencias.
13. El documento del proyecto, con inclusión de su marco lógico, las modificaciones conexas (revisiones presupuestarias) y el balance de recursos más reciente pueden consultarse haciendo clic en http://home.wfp.org/sprs/donor_reports/reports/store/14/200490.pdf. En el Cuadro 2 se exponen las características principales de la operación:

Cuadro 2: Características principales de la operación

OPERACIÓN	
Aprobación	La OPSR 200490 fue aprobada por la Dirección Ejecutiva del PMA el 5 de noviembre de 2013
Modificaciones	El documento inicial del proyecto ha sido objeto de modificación. En diciembre de 2014 se aprobó una revisión del presupuesto de la Operación en respuesta al hongo de la roya del café y crisis de la canícula prolongada que ocurrieron en el año 2014. Los fines de la revisión fueron: (i) aumentar el número de los beneficiarios; (ii) aumentar el número de transferencias de cupones y disminuir las necesidades nutricionales y de efectivo; (iii) ajustar los valores de transferencias basado en el análisis de mercado; (iv) incorporar a las actividades relacionadas con el desarrollo y aumento de las capacidades (CD&A); (v) ajustar los costos asociados en consecuencia y de acuerdo con una revisión exhaustiva de los gastos esperados y de la disponibilidad de los fondos. No se han producido cambios en las raciones planeadas de la canasta de alimentos en especie, sin embargo los valores en efectivo y transferencia de bono en Honduras se han ajustado para reflejar los precios actuales del mercado cuando sea necesario.

¹⁴³ <http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp264405.pdf>

	<p>En abril 2015, se llevó a cabo la Revisión Presupuestaria #3 con el propósito de aumentar los requerimientos de comida por la cantidad de 4,450 toneladas de alimentos para asistir a las familias en inseguridad alimentaria a causa de la sequía hasta su próxima cosecha en Guatemala. Esto implicó los siguientes cambios: 1) aumentar el tonelaje de alimentos básicos en 4,450 toneladas y los costos de dichos alimentos y basada en el pronóstico de contribuciones; (2) Ajustar temporalmente las raciones alimentarios de arroz y frijoles e incluir el SuperCereal en la fase de recuperación como complemento a la asistencia del gobierno de Guatemala; y (3) aumentar el presupuesto total como corresponda incluyendo aumentos en el Transporte Externo, LTSH, ODOC, DSC y ISC.</p> <p>En mayo 2015, se ha iniciado un nuevo proceso de revisión presupuestaria con la finalidad de ajustar la planificación del presupuesto (particularmente de C&V) a las nuevas necesidades de asistencia alimentaria a las poblaciones que continúan afectadas por la sequía. Al momento, el detalle de los cambios está por definir.</p>		
Duración	Duración inicial: período de 3 años (1 de enero de 2014 – 31 de diciembre de 2016)		Duración tras la revisión: Ningún cambio
Número de beneficiarios previstos	<u>Inicial:</u> 467.000 en el 2014; 410.000 en el 2015; 410.000 en el 2016		<u>Tras la revisión:</u> 734.000 en el 2014; 1.077.000 en el 2015; 410.000 en el 2016
Necesidades de alimentos previstas	<u>Iniciales:</u> Alimentos en especie: 48,491 toneladas de productos alimenticios Efectivo y cupones: 15,417,038 millones de dólares EE.UU.		<u>Tras la revisión:</u> Alimentos en especie: 46,852 toneladas de productos alimenticios. Alimentos USD 30,165,467 Efectivo y cupones: 36,502,997 millones de dólares EE.UU.
Necesidades de efectivo (dólares)	<u>Iniciales:</u> USD 70,489,461		<u>Tras la revisión:</u> USD 96,414,181
OBJECTIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES			
	OBE 2014-2017	Objetivos y efectos específicos de las operaciones	Actividades
Contribución al logro del Objetivo del Milenio 1	Resultados transversales		
	Género	Mejora de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer.	
	Protección	Prestación y utilización de la asistencia del PMA en condiciones seguras, responsables y dignas.	
	Asociación	Coordinación de las intervenciones de asistencia alimentaria y desarrollo de asociaciones.	
	Objetivo Estratégico 1 Salvar vidas y proteger los	Objetivo: Satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables y reducir la desnutrición por debajo del umbral de emergencia	

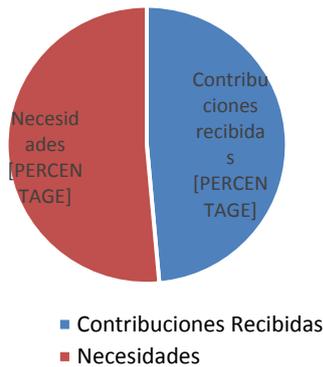
	medios de subsistencia en las emergencias	Resultado: Mejora del consumo de alimentos durante el período de prestación de asistencia en los hogares seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de alimentos y artículos no alimentarios y transferencia de efectivo y cupones en cantidad y de calidad suficientes y en el momento oportuno a los hogares y las personas seleccionadas
	Objetivo Estratégico 2 Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia	Objetivo: Intervenir en apoyo de la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas y las comunidades y contribuir a la estabilidad, la resiliencia y la autosuficiencia;	
		Objetivo: Ayudar a los gobiernos y las comunidades a crear o reconstruir los medios de subsistencia, establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios	
		Resultado: Logro o mantenimiento de un consumo de alimentos adecuados en los hogares seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de alimentos y artículos no alimentarios y transferencia de efectivo y cupones en cantidad y de calidad suficientes y en el momento oportuno a los hogares y las personas seleccionadas ;
		Resultado: Mejora en el acceso a los activos y los servicios básicos, entre ellos, la infraestructura comunitaria y comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación y/o creación de activos de subsistencia por parte de las comunidades y hogares seleccionados
SOCIOS			
Gobiernos	Gobierno de El Salvador: La Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano y la Fundación de Desarrollo y Humanismo Maquilishuatl; Gobierno de Guatemala: El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación Gobierno de Honduras: El Ministerio de Agricultura; Gobierno de Nicaragua: El Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres y las oficinas municipales.		
Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas	No especificado		
ONG locales e internacionales	No especificado		
RECURSOS (INSUMOS)			

Contribución recibida
15/4/2015:
US\$ 44, 719,451 (49%)

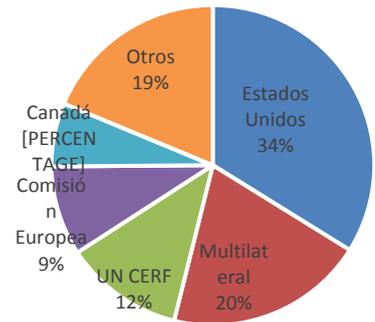
Tiempo transcurrido desde el inicio de la OPSR: 66%

Los cinco donantes principales:

- Estados Unidos (34%)
- Multilateral (20%)
- Otros (19%)
- UN CERF (12%)
- Comisión Europea (9%)
- Canadá (6%)



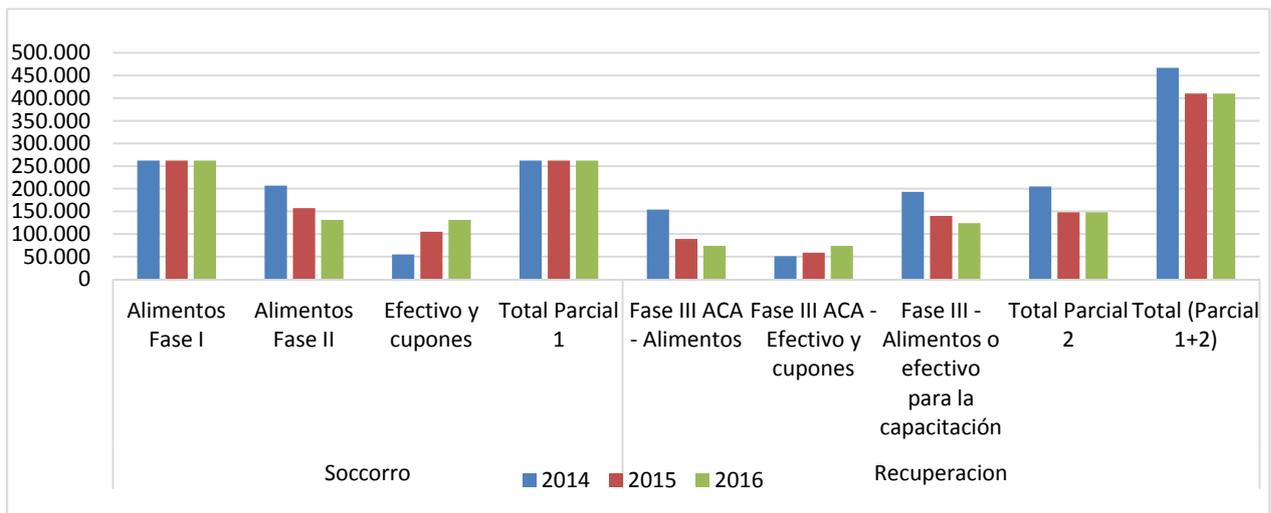
Porcentaje de las necesidades para las que se dispone de financiación con respecto a las necesidades totales



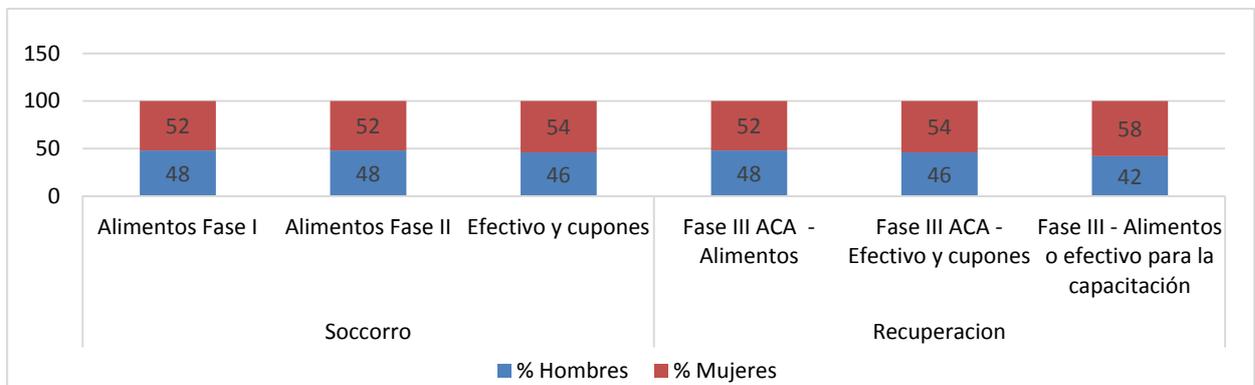
Los cinco donantes principales

RESULTADOS PREVISTOS (fase de diseño)

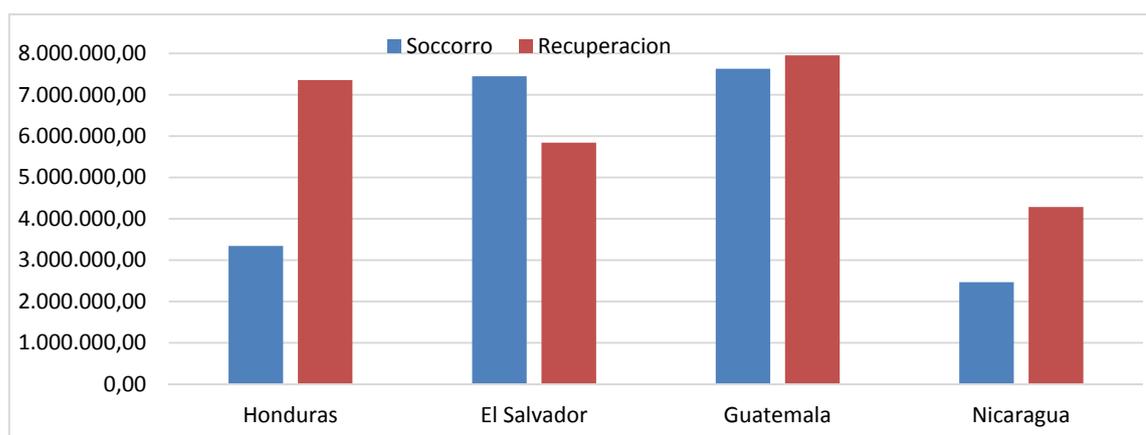
Porcentaje previsto de los beneficiarios por actividad/componente



Porcentaje previsto de mujeres/niñas respecto de los hombres/niños, por actividad (3 años combinados)



Porcentaje previsto de las necesidades alimentarias por actividad/componente



6. Enfoque de la evaluación

4.1. Ámbito

14. **Ámbito.** La evaluación de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490, abarcará todas las actividades y procesos relacionados con su formulación, realización, dotación de recursos, seguimiento, evaluación y preparación de informes en la medida en que contribuyen a responder a las preguntas de la evaluación. El período que abarca la presente evaluación va desde la preparación de la Operación (Julio de 2013) hasta el inicio de la evaluación.

15. Entre las limitaciones del ámbito de la evaluación, se subrayan los siguientes aspectos: i) el mes de diciembre no es propicio para la interacción con las partes interesadas, en especial con los gobiernos; ii) en Guatemala, las elecciones están programadas para septiembre, pero hay una historia de segunda vuelta en noviembre. Otros asuntos son: i) huracanes en junio-octubre; ii) inseguridad en Honduras; iii) limitaciones logísticas en todos los países.

4.2. Preguntas de la evaluación

16. La evaluación se centrará en las tres preguntas siguientes:

Pregunta 1: ¿En qué medida es apropiada la Operación? Se analizará cómo los objetivos, la orientación de la asistencia alimentaria, las actividades seleccionadas y las modalidades de transferencia implementadas:

- fueron coherentes en el diseño de los proyectos, con las necesidades de la población aquejada por la inseguridad alimentaria, incluidas, según proceda, las diferentes necesidades de mujeres, hombres, niños y niñas, y como en el transcurso del tiempo han seguido siéndolo.
- concuerdan con las políticas nacionales establecidas al respecto, incluidas las políticas y estrategias sectoriales, y aspiran a complementarse con las intervenciones de asociados pertinentes de ayuda humanitaria y para el desarrollo (así como con otras intervenciones realizadas por las Oficinas de países). y
- fueron coherentes con las estrategias, las políticas y la orientación normativa del PMA, y en el transcurso del tiempo han seguido siéndolo.
- otros puntos de interés para las partes se refieren a: i) la adecuada asignación de fondos entre los países vis a vis a las distintas modalidades y duraciones de los proyectos; ii) la

pertinencia del enfoque regional; iii) la relevancia del papel del PMA y su ventaja comparativa entre la prestación de servicios y asistencia técnica en cada país.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los resultados de la Operación? Al tiempo que se tratará de definir los diferentes efectos benéficos de la operación en las mujeres, los hombres, los niños y las niñas pertenecientes a los distintos grupos, en la evaluación se analizarán la eficiencia y eficacia:

- el nivel de obtención de los productos previstos (incluido el número de los beneficiarios asistidos desglosado por sexo y edad —mujeres, niñas, hombres y niños—);
- la medida en que estos productos contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de la operación o tuvieron efectos no intencionales, subrayando, según proceda, las diferencias entre los distintos grupos (incluidos mujeres, niñas, hombres y niños);
- la manera en que las distintas actividades de la operación están bien coordinadas y tienen un efecto sinérgico con otras operaciones del PMA y con lo que hacen otras instancias para contribuir al objetivo primordial del PMA en el país, y
- la eficiencia de la operación y las probabilidades de sostenibilidad de los beneficios a su término.
- Otros puntos de interés que surgieron entre las partes interesadas se refieren a la complementariedad y desarrollo de capacidades (por ejemplo: (i) ¿en qué medida la OPSR atiende necesidades con las que los gobiernos no pueden cumplir?; (ii) ¿cuál es la relevancia del OPSR vis a vis con los diversos enfoques de asistencia de los Gobiernos en la región?; (iii) ¿cuál es la relevancia de los indicadores corporativos de resultados de seguridad alimentaria (Índice de Consumo de Alimentos -FCS- e Índice de la Diversidad de la Dieta –DDS- en particular) en cuanto a permitir la eficacia de las operaciones del PMA en el contexto de América Central? ¿es posible mirar más allá de estos indicadores¹⁴⁴?

Pregunta 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados? La evaluación deberá contribuir a determinar los principales factores internos y externos que motivaron los cambios observados e influyeron en cómo se obtuvieron los resultados. Es probable que, entre otras cosas, la investigación se centre en:

- a nivel interno (factores sujetos al control del PMA), los procesos, sistemas e instrumentos disponibles para prestar apoyo al diseño, la realización, el seguimiento y la evaluación de la operación y la correspondiente presentación de informes; la estructura de gobierno y las disposiciones institucionales (incluidas las cuestiones relativas a la dotación de personal, el apoyo técnico, la capacidad y el liderazgo prestado por la Oficina Regional en esta Operación Regional); la viabilidad financiera interna de la OPSR 200490 en cada país, de cara a los resultados demostrados; las disposiciones referentes a la asociación y la coordinación, etc., y
- a nivel externo (factores que escapan al control del PMA), el entorno operativo externo, el contexto de la financiación, contexto político, los incentivos y presiones externas, etc.

4.3. Determinación de la evaluabilidad

17. La evaluabilidad es la medida en que una actividad o programa puede evaluarse de forma fiable y fidedigna. A continuación se expone una determinación preliminar de la evaluabilidad que el equipo de evaluación perfeccionará en el dossier de iniciación. En particular, el equipo realizará un estudio crítico de la disponibilidad de datos y tendrá en cuenta las limitaciones de

¹⁴⁴ Por ejemplo, en el caso de Nicaragua, donde no se pudo realizar la medición de resultados, se podría analizar la posibilidad de utilizar indicadores de otras organizaciones o reconstruir datos con diferentes metodologías.

evaluabilidad al elegir los métodos de evaluación. Al hacerlo, el equipo examinará también la evaluabilidad de los aspectos de género de la operación, determinará de manera crítica las dificultades relacionadas y las medidas de mitigación necesarias.

18. Para responder a la pregunta 1, el equipo podrá consultar informes de evaluación, actas de reuniones del Comité de Examen de Programas, los documentos y marcos lógicos de los proyectos y documentos relativos a las intervenciones del Gobierno u otras instancias. Además, el equipo examinará las estrategias, políticas y directrices normativas del PMA al respecto.
19. En cuanto a la pregunta 2, la OPSR 200490 fue concebida en conformidad con el Marco Estratégico 2008-2013 y en línea con su marco lógico, que incluye los productos, los resultados y los objetivos. El marco lógico de la Operación ha sido revisado y alineado al nuevo Marco de Resultados Estratégicos 2014-2017 e incluye los resultados de los ejes transversales (véase el marco lógico revisado para cada país en el anexo 2). Los informes de monitoreo y evaluación y los informes anuales de proyectos (Standard Project Report –SPR-) proporcionan información sobre los productos y resultados, y permiten ser evaluados a luz de los objetivos.
20. No obstante, es probable que la respuesta a la pregunta 2 plantee algunas dificultades debidas, en parte, a: i) la falta de datos de referencia para las actividades, que deberán reconstruirse a partir de las constataciones de distintos informes de evaluación, y ii) la falta de datos relativos a la eficiencia.
21. En cuanto a la pregunta 3, los miembros del equipo tendrán acceso a algunos documentos de planificación, monitoreo y evaluación institucional, y es probable que recaben otra información entrevistando a informantes claves a través de grupos focales sean estos institucionales o líderes comunitarios.
22. Durante la teleconferencia inicial que se llevó el 18 de marzo de 2015, se identificaron algunas limitaciones para la evaluación: (i) el cambio del Marco Estratégico en el año 2014; (ii) el establecimiento de metas no siempre disponibles a nivel de actividad; (iii) la difícil comparación entre países dadas las variaciones en los enfoques de implementación y la disponibilidad estadística; (iv) la utilidad marginal del Índice de Consumo de Alimentos (FCS) en el contexto de la Oficina Regional de Panamá.
23. El equipo de evaluación tendrá la oportunidad de sacar provecho de las lecciones aprendidas de la Evaluación de la Cartera Regional de América Central, que se llevó a cabo por la Oficina de Evaluación en el año 2013 (véase párrafo 9).
24. También se destaca la próxima Evaluación Estratégica en el tema de Preparativos y Respuesta a Emergencias (que se presentará a la Junta Directiva del PMA en mayo de 2015), que podrá proporcionar informaciones y aprendizaje interesantes al equipo de evaluación.

4.4. Metodología

25. Durante la fase de iniciación el equipo de evaluación configurará la metodología, que se caracterizará por:
 - emplear criterios de evaluación pertinentes acordados internacionalmente, como la pertinencia, la coherencia (interna y externa), la cobertura, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad (o interconexión, en el caso de las operaciones de emergencia) y la igualdad de género;
 - hacer uso de normas aplicables (como las del proyecto Esfera);
 - demostrar imparcialidad y falta de sesgo recurriendo a una sección transversal de fuentes de información (por ejemplo, grupos focales y de observación, mediante los cuales se busca profundizar la comprensión y análisis de los datos generados y con ello agregar valor a los

indicadores preestablecidos por las partes interesadas, incluidos los beneficiarios, etc.) y empleando métodos mixtos (por ejemplo, cuantitativos, cualitativos, participativos) para garantizar la triangulación de la información por diversos medios. Se hará hincapié en los métodos participativos ante las principales partes interesadas, incluida las Oficinas de países y la Oficina Regional. Se sugiere que estos instrumentos sean revisados conjuntamente entre las Oficinas de países, la Oficina Regional y el equipo evaluador, con el propósito de asegurar su comprensión y manejo, dado el contexto socioeconómico, geográfico y cultural de los cuatro países.

- También en la selección de los lugares donde se van a efectuar visitas sobre el terreno se tendrá que dar prueba de imparcialidad, para lo cual mediante una muestra aleatoria de la lista global de las comunidades asistidas se estratificará por tipo de evento (por ejemplo, roya del café o canícula prolongada) y por la modalidad de la transferencia de la asistencia alimentaria (alimentos, efectivo o cupones);
- ir dirigida a abordar los principales aspectos de la evaluación teniendo en cuenta las dificultades en materia de evaluabilidad y las limitaciones de presupuesto y de tiempo;
- basarse en un análisis del modelo lógico de la Operación y en un análisis exhaustivo de las partes interesadas;
- asegurar, mediante el empleo de varios métodos, la participación de mujeres, niñas, hombres y niños de diferentes grupos de partes interesadas y garantizar que sus distintas opiniones se escuchen y se tengan debidamente en cuenta;
- sintetizarse en un cuadro recapitulativo de evaluación, que habrá de usarse como principal instrumento para organizar el trabajo.

4.5. Garantía de calidad

26. El Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones (SGCE) establecido por la OEV define las normas de calidad previstas para la presente evaluación y determina los procesos de control de calidad que han de aplicarse, en los que se prevén diferentes fases; además, define los modelos que hay que adoptar en cuanto a los productos de evaluación y las listas de comprobación para su examen. Se basa en las normas del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación y las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación (Comité de Asistencia para el Desarrollo y Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria) y tiene por objeto que el proceso de evaluación y los productos obedezcan a las mejores prácticas y respeten las normas de calidad de la OEV. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones no interfiere en las opiniones ni la independencia del equipo de evaluación.
27. Al inicio del proceso, la OEV facilitará al responsable de la evaluación orientación sobre el SGCE y le facilitará los documentos conexos. El sistema deberá aplicarse sistemáticamente a la presente evaluación, mientras que el responsable velará por que la evaluación se ajuste a las fases previstas y llevará un riguroso control de calidad de los productos de evaluación antes de su presentación al PMA. La OEV pondrá a disposición asimismo una guía de orientación sobre el PMA y sus operaciones, en la que se ofrecerá un panorama general del Programa.

7. Fases y resultados cuantificables

28. La evaluación se llevará a cabo en cinco fases. En el Anexo 3 se facilitan detalles sobre las actividades, con el calendario de las actividades y los resultados cuantificables correspondientes.
29. **Fase preparatoria** (Abril – Junio de 2015): en esta fase el coordinador de la OEV realizará estudios de antecedentes y consultas para establecer el marco de la evaluación, preparar los

términos de referencia, seleccionar al equipo de evaluación y contratar a la empresa que se encargará de gestionar y realizar la evaluación.

30. **Fase de iniciación** (Julio – Septiembre de 2015): en esta fase la finalidad es preparar al equipo de evaluación para la fase de evaluación asegurando que se haga una idea clara de lo que se espera de la evaluación y elabore un plan bien definido para llevarla a cabo. La fase inicial incluirá un estudio teórico de los datos secundarios y contactos iniciales con las principales partes interesadas, así como el marco muestral y el diseño de los instrumentos para la recolección de los datos primarios.

- **Dossier de iniciación** – Se centrará en los aspectos metodológicos y de planificación y se considerará el plan operacional de la evaluación. Constará de un análisis preliminar del contexto y de la operación, así como de la metodología de la evaluación, articulada en torno a un análisis en mayor profundidad de la evaluabilidad y de las partes interesadas; una matriz de evaluación; y la técnica de muestreo e instrumentos de recopilación de datos. También incluirá el reparto de tareas entre los miembros del equipo y un calendario detallado de las consultas con las partes interesadas.

31. **Fase de evaluación** (Septiembre – Octubre de 2015): la labor sobre el terreno durará tentativamente tres-cuatro semanas e incluirá la realización de visitas a los lugares de los proyectos y el acopio de datos primarios y secundarios a partir de las partes interesadas locales. También se visitarán las cuatro Oficinas de países y la Oficina Regional. La secuencia exacta de los países que se visitarán está aún por confirmar, en relación a la situación particular de cada país. Dado que se necesita tiempo suficiente para solicitar y obtener permisos para acceder a las comunidades, las visitas de campo se deberían planificar y comunicar a las Oficinas de países con suficiente anticipación para solicitar los permisos a los ministerios.
32. Se sugiere que el equipo completo lleve una semana en la Oficina Regional de la Ciudad de Panamá para que los miembros del equipo consigan un entendimiento común del enfoque de evaluación y temas en cuestión. En este caso, sería oportuno que la estancia en la Ciudad de Panamá del equipo de evaluación coincidiera con la reunión bianual de la Oficina Regional.
33. En las dos semanas siguientes, el equipo de evaluación se dividirá en dos grupos paralelos, con dos miembros en cada grupo. De esta manera, los dos subgrupos podrán cubrir en paralelo las cuatro Oficinas de países y finalmente reagruparse en la Oficina Regional por unos días/una semana para consolidar los resultados.
34. Al cabo de la labor sobre el terreno se celebrarán dos sesiones informativas conclusivas. En la primera participarán las Oficinas de países (se invitará a participar por videoconferencia a colegas competentes de la Oficina Regional y de la Sede), y la segunda se celebrará con las partes interesadas externa.

- **Resultado cuantificable: presentación para las sesiones informativas conclusivas de fin de misión.** En apoyo de las sesiones informativas conclusivas se preparará una presentación en PowerPoint sobre las constataciones y conclusiones preliminares de la evaluación.

35. **Fase de presentación de informes** (Diciembre de 2015 – Enero de 2016): el equipo de evaluación analizará los datos recogidos durante el estudio teórico y la labor sobre el terreno, realizará consultas adicionales con las partes interesadas, cuando sea necesario, y redactará el informe de evaluación, que se someterá luego al responsable de la evaluación con fines de garantía de calidad. Se invitará a las partes interesadas a formular observaciones, que el

responsable recopilará en un cuadro recapitulativo y transmitirá al equipo de evaluación a fin de que este las tome en consideración antes de finalizar el informe.

- **Resultado cuantificable: informe de evaluación** – Se trata de un informe conciso de un máximo de 40 páginas, en el que se presentarán las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. También, en el informe se incluirán las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. Las constataciones deberán tener base empírica y guardar relación con las preguntas de la evaluación. Los datos se desglosarán por sexo, y en las constataciones y conclusiones de la evaluación se pondrán de relieve, cuando proceda, las diferencias que presentan las realizaciones y los resultados de la operación en función de los diversos grupos de beneficiarios. El informe deberá seguir una concatenación lógica que vaya de las constataciones a las conclusiones y de las conclusiones a las recomendaciones. Las recomendaciones deberán ser pocas y viables e ir dirigidas a los usuarios que proceda, y servirán de base para la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación. Para mayores detalles, sírvase consultar la [guía sobre los informes de evaluación](#) y el [ejemplo de modelo para la presentación de resultados](#).

36. **Fase de seguimiento y difusión de resultados** (Febrero de 2016): la OEV transmitirá la versión definitiva del informe a las Oficinas de Países y a la Oficina Regional. El personal directivo de las Oficinas de Países responderá a las recomendaciones formuladas en la evaluación proponiendo la adopción de medidas para atender cada una de las recomendaciones e indicando los plazos estimados correspondientes. La Oficina Regional coordinará la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación y, junto con las Oficinas de Países, realizará asimismo el seguimiento del estado de aplicación de esas medidas. La OEV también someterá el informe de evaluación a un examen externo *a posteriori* para determinar de forma independiente la calidad, credibilidad y utilidad de la evaluación conforme a las normas y criterios de evaluación. Además, todas las partes interesadas complementarán una encuesta de retroalimentación en línea sobre la evaluación. La versión definitiva del informe se publicará en el sitio web público del PMA y las constataciones se incorporarán en un informe anual de síntesis que se presentará para examen a la Junta Ejecutiva del PMA. Se procederá luego a difundir las constataciones y a incorporar las lecciones aprendidas en otros sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.

2. **Notas sobre los resultados cuantificables:**
3. En el dossier de iniciación y en los informes de evaluación, que se escribirán en español, se utilizarán los modelos del SGCE.
4. Se prevé que el equipo de evaluación redacte documentos de gran calidad, basados en las evidencias y exentos de errores. La empresa de evaluación es responsable en última instancia de la puntualidad y la calidad de los productos de evaluación. De no cumplirse las normas previstas, la empresa de evaluación incorporará, a sus expensas, las modificaciones necesarias para que los productos de evaluación cumplan el nivel de calidad prescrito.
5. Los términos de referencia, el informe y la respuesta de la dirección serán de dominio público y podrán consultarse en el sitio web externo del PMA (wfp.org/evaluation). Los demás productos de evaluación estarán circunscritos al ámbito interno.

Cuadro 3: Fechas clave para las misiones sobre el terreno y los resultados cuantificables

Entidad responsable	Fase	Actividades	Fechas tentativas clave
Responsable de la evaluación/equipo	Iniciación	Dossier de iniciación propuesto	Mediados de Agosto de 2015

de evaluación			
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Iniciación	Dossier de iniciación final	Última semana de Agosto
Oficinas de países/equipo de evaluación	Evaluación	Misión de evaluación sobre el terreno	Finales de Septiembre – Tercera semana de Octubre
Equipo de evaluación	Evaluación	Presentación para las sesiones informativas de fin de misión	Tercera semana de Octubre
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Presentación de informes	Teleconferencia entre el coordinador de la Evaluación, las Oficinas de países y la Oficina Regional para discutir las conclusiones y recomendaciones preliminares	Mediados de Noviembre
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Presentación de informes	Borrador del informe de evaluación	Principio de Diciembre
Responsable de la evaluación/equipo de evaluación	Presentación de informes	Informe de evaluación final	Principio de Enero de 2016
Oficinas de países/Oficina Regional	Seguimiento	Respuesta de la dirección	Febrero de 2016

8. Organización de la evaluación

6.1 Política de externalización

37. De conformidad con la política de externalización de las evaluaciones de operaciones, la OEV es quien encarga la evaluación, pero la gestión y la realización corresponden a una empresa externa de evaluación provista de un acuerdo a largo plazo con el PMA para prestar ese tipo de servicios.
38. La empresa aportará un responsable de la evaluación y un equipo de evaluación independiente conforme al acuerdo a largo plazo. Para garantizar un examen riguroso de los resultados de la evaluación, el responsable no deberá, bajo ninguna circunstancia, formar parte del equipo de evaluación.
39. La empresa, el responsable de la evaluación y los miembros del equipo no podrán haber tomado parte en la concepción, la ejecución o el seguimiento y evaluación de la operación, tener ningún otro tipo de conflicto de interés ni prejuicios o preferencias al respecto. Actuarán con imparcialidad y respetarán el [código de conducta de la profesión](#).
40. En vista de que el objetivo de la evaluación es el aprendizaje, el responsable y el equipo de evaluación promoverán la participación de las partes interesadas en todo el proceso. No obstante, para salvaguardar la independencia de la evaluación, el personal del PMA no formará parte del equipo ni participará en las reuniones con las partes interesadas externas si el equipo considera que su presencia podría influir en las respuestas.

6.2 Dirección de la evaluación

41. El responsable de la evaluación designado por la empresa estará al frente de la evaluación de la operación, de conformidad con el acuerdo a largo plazo. Se encargará de dirigir el proceso de evaluación, dentro del presupuesto asignado y de conformidad con el SGCE y las expectativas enunciadas en los presentes términos de referencia, y de presentar oportunamente unos productos de evaluación que cumplan las normas de la OEV. En particular, el responsable de la evaluación:
- movilizará y contratará al equipo de evaluación y prestará apoyo administrativo (contratos, visados, preparativos de los viajes, pago de los consultores, presentación de facturas al PMA, etc.);
 - actuará en todo momento como principal interlocutor entre las partes interesadas del PMA y el equipo de evaluación y, en general, facilitará la comunicación y promoverá la participación de las partes interesadas en todo el proceso de evaluación;
 - prestará apoyo al equipo de evaluación, orientando a los miembros sobre todo lo relativo al PMA, el SGCE y los requisitos que haya de cumplir la evaluación de la operación, facilitándoles documentación pertinente y, en general, asesorándolos sobre todos los aspectos de la evaluación para velar por que el equipo pueda realizar su labor;
 - velará por que la evaluación avance de conformidad con el SGCE y con las normas y el código de conducta de la profesión, y por que se respeten las normas de calidad y los plazos;
 - velará por que se efectúe un control de calidad riguroso y objetivo de todos los productos de evaluación antes de su presentación al PMA; este proceso de control se documentará y se presentará al PMA una evaluación de la medida en que se han cumplido las normas de calidad, y
 - facilitará retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.
- 6.

6.3 Realización de la evaluación

42. El equipo de evaluación llevará a cabo la labor bajo la dirección del responsable de la evaluación. La empresa contratará al equipo tras acordar su composición con la OEV.
43. **Composición del equipo.** Se prevé que el equipo de evaluación sea formado por cuatro miembros, incluido el jefe del equipo. El equipo de evaluación se dividirá en dos grupos paralelos, con dos miembros en cada grupo. Se realizarán visitas a todas las Oficinas de países, además de consultas cara a cara con personal de la Oficina Regional. Se requiere que al mínimo 2 miembros sean internacionales. El equipo debe estar integrado por mujeres y hombres de medios culturales diversos. Por lo menos uno de los miembros del equipo debería tener experiencia en la labor del PMA.
44. **Competencias del equipo.** El equipo, que tendrá carácter multidisciplinario, estará integrado por miembros que, en conjunto, representen una combinación equilibrada de especialidades y conocimientos prácticos en:
- Desarrollo de capacidades y asistencia técnica.
 - Medios de subsistencia.
 - Pronta intervención y respuesta en casos de emergencia repentinas y de evolución lenta.
 - Conocimiento del cambio del PMA hacia asistencia alimentaria
 - Competencias especializadas en cuestiones de género/buen conocimiento de la temática de género.
45. Todos los miembros del equipo deberán tener aptitudes sólidas de análisis y comunicación, experiencia en evaluación y conocimiento del país o región, también a nivel político. También se requiere conocimiento de estadísticas, en función del nivel de análisis cuantitativo esperado.

46. Se requiere un buen dominio del español, ya que todos los productos de la evaluación se presentarán en esta lengua.
47. El/La **jefe/a del equipo** tendrá sólidas capacidades de comunicación, dirección y liderazgo; experiencia comprobada y buenos antecedentes al frente de evaluaciones semejantes. Deberá tener, en particular, sólidas capacidades en redacción y presentaciones orales en español, y poseer conocimientos técnicos en uno de los ámbitos enumerados más arriba y competencias en la elaboración de metodologías y en herramientas de recopilación de datos.
48. Sus principales responsabilidades serán: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) orientar y dirigir al equipo durante todo el proceso; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo de evaluación en las reuniones con las partes interesadas; iv) redactar y revisar, según proceda, el dossier de iniciación, la ayuda memoria y el informe de evaluación de conformidad con el SGCE; y v) facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.
49. Los **miembros del equipo** reunirán un conjunto de competencias técnicas complementarias y tendrán experiencia en redacción de documentos en el marco de encargos semejantes.
50. Los miembros del equipo: i) contribuirán al diseño de la metodología de evaluación en su esfera de especialización sobre la base de un examen de los documentos; ii) llevarán a cabo la labor sobre el terreno; iii) participarán en las reuniones del equipo y las reuniones con las partes interesadas; iv) contribuirán a la redacción y la revisión de los productos de evaluación en su esfera o esferas de especialización técnica y v) facilitarán retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación.

6.4 Consideraciones en materia de seguridad

51. Al ser una entidad “independiente” que presta servicios al PMA, la empresa de evaluación es responsable de garantizar la seguridad de todas las personas contratadas y también de adoptar disposiciones adecuadas para la evacuación por motivos médicos o situacionales. Los consultores contratados por la empresa de evaluación no están sujetos al régimen del Departamento de Seguridad las Naciones Unidas (DS), que se aplica al personal de las Naciones Unidas.

52. Sin embargo, para evitar todo incidente relacionado con la seguridad, se pide al responsable de la evaluación que garantice lo siguiente:

- que antes de viajar, los miembros del equipo interesados completen los cursos de seguridad sobre el terreno del sistema de las Naciones Unidas, según proceda, y lleven consigo los certificados impresos correspondientes (se trata de cursos que se llevan a cabo en un par de horas);
- que el Oficial de Seguridad de la oficina del PMA en el país registre los miembros del equipo a su llegada en el país y organice una reunión informativa para ellos a fin de que puedan adquirir un buen conocimiento de las condiciones de seguridad sobre el terreno;
- que los miembros del equipo respeten las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas en material de seguridad (por ejemplo, por lo que se refiere a los toques de queda, etc.).

7. Para más información, por ejemplo, sobre el enlace al sitio web del DS, véase el [SGCE en lo referente a las operaciones de evaluación](#) (pág. 34).

9. Funciones y responsabilidades de las partes interesadas del PMA

53. **Oficinas de países.**

- Para cada país, se han designado los coordinadores de la evaluación:
 - Jaime Hernández será el coordinador de la evaluación en El Salvador;

- Hae-Won Park será la coordinadora de la evaluación en Guatemala;
- Francisco Salinas será el coordinador de la evaluación en Honduras;
- Marcela Mayorga será la coordinadora de la evaluación en Nicaragua;
- Jacqueline Flentge será la coordinadora de la Oficina Regional para la presente evaluación¹⁴⁵

54. Las **Direcciones de las Oficinas en cada país** se encargarán de:

- formular observaciones sobre los términos de referencia, el dossier de iniciación y el informe de evaluación;
- proporcionar al responsable y al equipo de la evaluación la documentación y la información necesarias para su labor; facilitar el contacto del equipo con las partes interesadas locales; organizar reuniones y visitas sobre el terreno; prestar apoyo logístico durante la labor sobre el terreno, y garantizar los servicios de interpretación¹⁴⁶, de ser necesarios;
- organizar reuniones informativas sobre seguridad para el equipo de evaluación y proporcionar el material necesario para ello;
- participar con el equipo de evaluación en las deliberaciones sobre el diseño de la evaluación y sobre la operación y sus realizaciones y resultados, así como en diversas videoconferencias con el responsable y el equipo de evaluación relacionadas con los productos de evaluación;
- organizar dos sesiones informativas conclusivas separadas, una interna y otra para las partes interesadas externas;
- preparar una respuesta de la dirección a la evaluación, y
- facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación sobre la evaluación.

55. Aunque la Oficina Regional no es una Oficina de país, dada la naturaleza de esta operación regional, algunas de las funciones de las Oficinas de países serán realizadas por la Oficina Regional, como por ejemplo: organizar reuniones con los actores a nivel regional (como CEPREDENAC), proporcionar documentación (propuestas a los donantes, seguimiento y marcos de evaluación, etc.).

8.

56. Oficina Regional.

- La Señora Jaqueline Flentge, Asesora Regional para Seguimiento y Evaluación, será la coordinadora de la Oficina Regional para la presente evaluación. La Asesora ejerza funciones de enlace con el coordinador de la OEV, durante la fase de preparación, y posteriormente con el responsable de la evaluación designado por la empresa, según proceda. La Asesora Regional tendrá que incluir comentarios sobre los términos de referencia y en los diversos informes de todo el proceso de evaluación y coordinar la respuesta de la administración;

57. La dirección de la Oficina Regional se encargará de:

- participar con el equipo de evaluación en diversas deliberaciones sobre el diseño de la evaluación y sobre la operación y sus realizaciones y resultados; en particular, ha de participar

¹⁴⁵ Esto se debe al rol híbrido de la Oficina Regional en esta evaluación, el cual incluye la de ejecutor de la OPSR. Por lo tanto, aquí se considera el rol de la Oficina Regional en tanto que Oficina de país.

¹⁴⁶ Este se aplicaría únicamente en el caso de necesitar traductor de lenguas indígenas.

- en la sesión informativa final sobre la evaluación y en diversas videoconferencias con el responsable y el equipo, según proceda;
- formular observaciones sobre los términos de referencia, el dossier de iniciación y el informe de evaluación;
 - coordinar la respuesta de la dirección a la evaluación y seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones, y
 - facilitar a la OEV retroinformación sobre el proceso de evaluación en el marco de una encuesta electrónica de retroalimentación sobre la evaluación.
58. Dado que esta es una OPSR a nivel regional, se espera que el compromiso de la Oficina Regional sea cercano y prolongado y que la Oficina Regional actúe como centro de coordinación en cuestiones genéricas para toda la evaluación (y no en relación a cada país específico). Además, dado el rol híbrido de la Oficina Regional, sus responsabilidades incluirán todas aquellas de las Oficinas de países que no involucran relaciones con los gobiernos y las contrapartes locales.
59. **Sede.** Podrá pedirse a algunas direcciones de la Sede, según proceda, que estudien las estrategias, políticas o sistemas del PMA en sus esferas de responsabilidad y presenten observaciones sobre los términos de referencia y el informe de evaluación.
60. **Oficina de Evaluación.** La OEV se ocupa de encargar la evaluación; Elise Benoit, Oficial Superior de Evaluación es la coordinadora de la OEV, con el apoyo de Chiara Grimaldi, consultora de la Oficina de Evaluación. Las responsabilidades de la OEV consisten en:
- organizar la evaluación, incluida la redacción de los correspondientes términos de referencia, en consulta con las partes interesadas; seleccionar y contratar a la empresa de evaluación externa; y facilitar las comunicaciones iniciales entre las partes interesadas del PMA y la empresa de evaluación externa;
 - permitir a la empresa de evaluación realizar un proceso y elaborar un informe de calidad, proporcionándole los documentos sobre el SGCE, con inclusión de orientaciones sobre el proceso y modelos, así como orientar al responsable de la evaluación sobre las políticas, estrategias, procesos y sistemas del PMA, según proceda;
 - formular observaciones sobre el dossier de iniciación propuesto;
 - formular observaciones sobre el informe de evaluación y aprobar la versión definitiva del mismo;
 - someter el informe de evaluación a un proceso externo de garantía de calidad a posteriori para disponer de una opinión independiente sobre la calidad, la credibilidad y la utilidad de la evaluación, y facilitar retroinformación al respecto a la empresa de evaluación;
 - publicar la versión definitiva de informe de evaluación en el sitio web público del PMA e incorporar las constataciones en un informe anual de síntesis que se presentará para examen a la Junta Ejecutiva del PMA, y
 - llevar a cabo una encuesta electrónica de retroalimentación, basada en una encuesta electrónica, para reunir las impresiones acerca del proceso de evaluación y de la calidad del informe con fines de revisión del enfoque, según proceda.

10. Comunicación y presupuesto

8.1. Comunicación

61. Las cuestiones relativas al idioma de la evaluación se indican en las secciones 6.3 y 5, donde también se señala qué productos de evaluación se pondrán en conocimiento del público y por qué medios, y donde figura el calendario de las sesiones informativas conclusivas para las principales partes interesadas. En la sección 5, párrafo 36 se describe la manera en que se difundirán las constataciones.

62. Para enriquecer el aprendizaje derivado de la presente evaluación, el responsable y el equipo de la evaluación también atribuirán gran importancia a una comunicación abierta y transparente con las partes interesadas del PMA. Las teleconferencias y las conversaciones telefónicas individuales periódicas entre el responsable, el equipo de evaluación, los coordinadores de las Oficinas de países y la coordinadora de la Oficina Regional contribuirán al examen de las cuestiones que vayan surgiendo y al carácter participativo del proceso.

8.2. Presupuesto

63. **Fuente de financiación.** La evaluación se financiará de conformidad con el mecanismo especial del PMA para la financiación de evaluaciones de operaciones (memorando de la Directora Ejecutiva de octubre de 2012). La evaluación de operaciones a nivel regional está categorizada como intermedia y por lo tanto la OPSR 200490 contribuirá con USD 65.000. La cuenta especial de OpEv cubrirá el saldo.

64. La Dirección de Presupuesto y Programación (RMB) determinará el costo que habrá de sufragar la Oficina en cada país, según proceda.

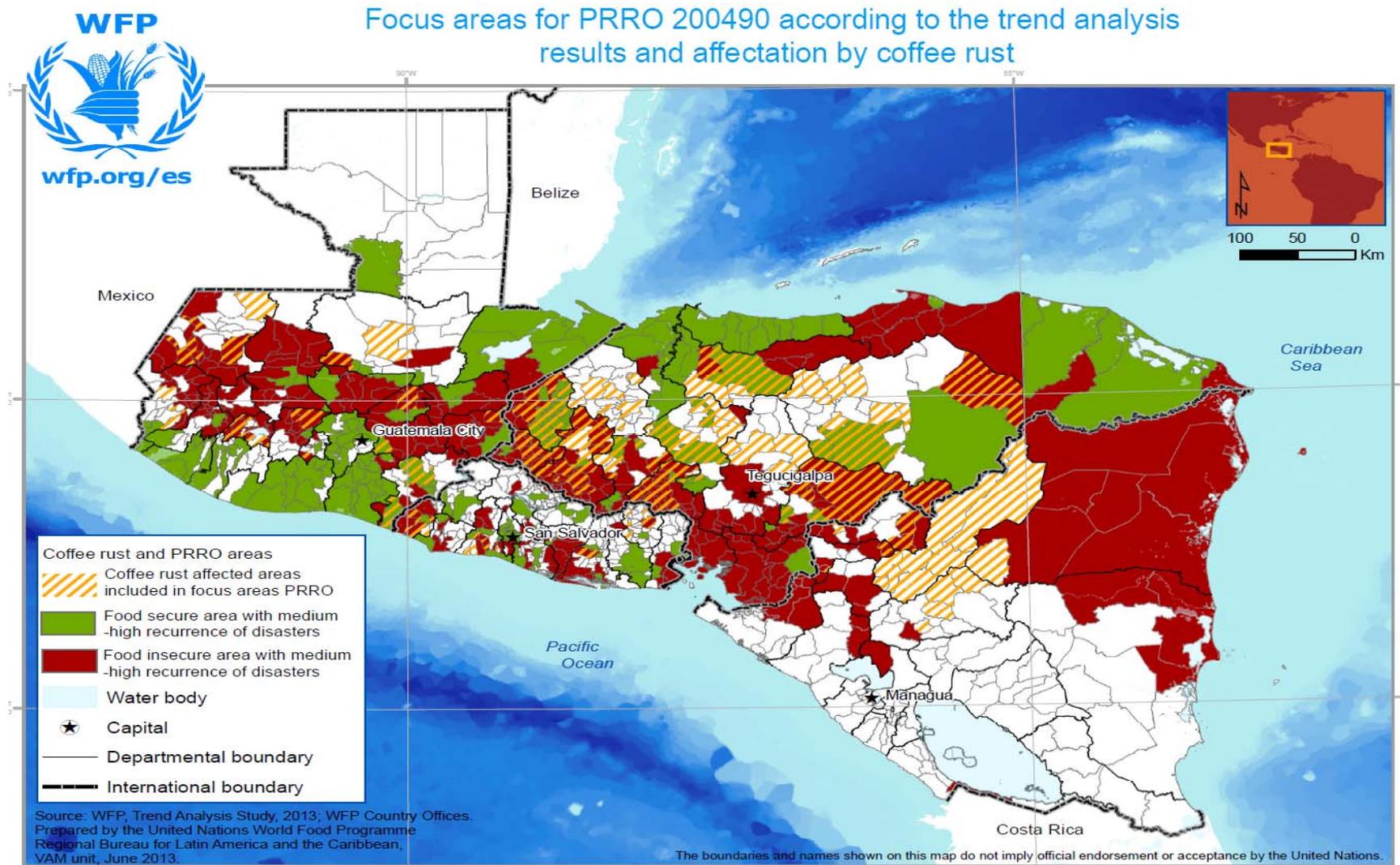
65. **Presupuesto:** La empresa preparará el presupuesto empleando las tarifas establecidas en el acuerdo a largo plazo y el modelo correspondiente. La OEV lo aprobará. A efectos de la presente evaluación la empresa:

- aplicará los honorarios de gestión correspondientes a una operación intermedia;
- incorporará en el presupuesto los viajes entre los países

66. Las Oficinas de países se harán cargo de los viajes y de la logística en cada país.

Sírvase solicitar más información a Elise Benoit, Oficial Superior de Evaluación, elise.benoit@wfp.org, 00 39 06 65 13 38 02; o a Chiara Grimaldi, consultora de la Oficina de Evaluación, chiara.grimaldi@wfp.org, 00 39 06 65 13 30 08.

TDR - Anexo 1: Mapa



TDR - Anexo 2

Project: 200490: Restoring Food Security and Livelihoods through Assistance for Vulnerable Groups Affected by Recurrent Shocks in El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua

Summary Logframe 1.0 for the component 200490.GT: Commodity-Guatemala

Summary Logframe 1.0 for the component 200490.GT: Commodity-Guatemala		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution ▸ Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food 	
Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site ▸ Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme sites ▸ Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) ▸ Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) 	

<p>Cross-cutting result PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services 	
<p>SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies</p>		
<p>Outcome SO1.1 Stabilized or improved food consumption over assistance period for targeted households and/or individuals</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) ▸ Diet Diversity Score (female-headed households) 	<p>Food distribution is disrupted by natural disaster or insecurity. Distributed nutrition products are improperly or inadequately utilized.</p>
<p>Output SO1.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	<p>PRRO 200490 has the resources to maintain the pipeline and ensure that food is available on time. Local and regional food prices are stable. Personnel are available to be trained and to implement the distribution modalities. Partners' storage and distribution capacity is adequate</p>
<p>SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies</p>		

<p>Outcome SO2.1 Adequate food consumption reached or maintained over assistance period for targeted households</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▸ CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) ▸ Diet Diversity Score (female-headed households) ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) ▸ CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index 	<p>As for Strategic Objective 1</p>
<p>Outcome SO2.2 Improved access to assets and/or basic services, including community and market infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score 	<p>As for Strategic Objective 1</p>
<p>Output SO2.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	
<p>Output SO2.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	

Project: 200490: Restoring Food Security and Livelihoods through Assistance for Vulnerable Groups Affected by Recurrent Shocks in El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua

Summary Logframe 1.0 for the component 200490.HN: Commodity-**Honduras**

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
<p>Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution ▸ Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food ▸ Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food 	
<p>Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site ▸ Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme sites ▸ Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) ▸ Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) 	
<p>Cross-cutting result PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services 	

SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies		
<p>Outcome SO1.1</p> <p>Stabilized or improved food consumption over assistance period for targeted households and/or individuals</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score ▶ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▶ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score ▶ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) ▶ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score ▶ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) ▶ Diet Diversity Score ▶ Diet Diversity Score (female-headed households) ▶ Diet Diversity Score (male-headed households) 	<p>Food distribution is disrupted by natural disaster or insecurity.</p> <p>Distributed nutrition products are improperly or inadequately utilized.</p>
<p>Output SO1.1</p> <p>Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▶ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▶ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▶ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▶ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	

SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies		
	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score 	
<p>Outcome SO2.2</p> <p>Improved access to assets and/or basic services, including community and market infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score 	As for Strategic Objective 1
<p>Output SO2.1</p> <p>Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	

<p>Output SO2.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	
--	---	--

Project: 200490: Restoring Food Security and Livelihoods through Assistance for Vulnerable Groups Affected by Recurrent Shocks in El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua

Summary Logframe 1.0 for the component 200490.NI: Commodity-Nicaragua

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution 	
Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) ▸ Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) ▸ Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme sites ▸ Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site 	
Cross-cutting result PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services 	
SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies		

<p>Outcome SO1.1 Stabilized or improved food consumption over assistance period for targeted households and/or individuals</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) 	<p>Food distribution is disrupted by natural disaster or insecurity. Distributed nutrition products are improperly or inadequately utilized.</p>
<p>Output SO1.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	<p>Disruption of food distribution due to recurring natural disasters or security situations during the execution of the PRRO activities. Improper/inadequate utilization of distributed products. PRRO is resourced adequately to maintain healthy pipeline and to ensure commodities are available on time. Food prices are stable or reduced for locally and regionally procured food. Adequate human resources are available to receive training and employ modalities. Storage and distribution capacity of partners is adequate.</p>
<p>SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies</p>		

<p>Outcome SO2.1 Adequate food consumption reached or maintained over assistance period for targeted households</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Diet Diversity Score (female-headed households) ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▸ CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▸ CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index 	<p>As for Strategic Objective 1</p>
<p>Outcome SO2.2 Improved access to assets and/or basic services, including community and market infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score 	<p>As for Strategic Objective 1</p>
<p>Output SO2.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	<p>As per Strategic Objective 1</p>
<p>Output SO2.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	

Project: 200490: Restoring Food Security and Livelihoods through Assistance for Vulnerable Groups Affected by Recurrent Shocks in El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua

Summary Logframe 1.0 for the component 200490.SV: Commodity-El Salvador

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
<p>Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution ▸ Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food 	
<p>Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site ▸ Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme sites ▸ Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) ▸ Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) 	
<p>Cross-cutting result PARTNERSHIP: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services 	

SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies		
Outcome SO1.1 Stabilized or improved food consumption over assistance period for targeted households and/or individuals	<ul style="list-style-type: none"> ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) 	Food distribution is disrupted by natural disaster or insecurity. Distributed nutrition products are improperly or inadequately utilized.
Output SO1.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▶ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned ▶ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▶ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▶ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▶ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned 	
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies		
Outcome SO2.1 Adequate food consumption reached or maintained over assistance period for targeted households	<ul style="list-style-type: none"> ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (male-headed) ▶ Diet Diversity Score (male-headed households) ▶ Diet Diversity Score (female-headed households) ▶ CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▶ CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▶ FCS: percentage of households with acceptable Food Consumption Score (female-headed) 	As for Strategic Objective 1

<p>Outcome SO2.2 Improved access to assets and/or basic services, including community and market infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score 	<p>As for Strategic Objective 1</p>
<p>Output SO2.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	
<p>Output SO2.2 Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	

TDR - Anexo 4

Siglas

CEPREDENAC	Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central
DDS	Índice de la Diversidad de la Dieta
FCS	Índice de Consumo de Alimentos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OEV	Oficina de Evaluación
OM	Departamento de Gestión de las Operaciones
OME	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias
ONG	Organización no gubernamental
OPSR	Operación Prolongada de Socorro y Recuperación
OSL	Dirección de Logística
OSP	Dirección de Adquisiciones
OSZ	Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones
PGG	Dirección de Asociaciones con los Gobiernos
PMA	Programa Mundial de Alimentos
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
SCGE	Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones
SPR	Standard Project Report
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Anexo 2: Matriz de evaluación

Pregunta Clave 1: ¿En qué medida es apropiada la Operación*?						
*Por 'operación' se entienden sus objetivos, la orientación de la asistencia alimentaria, las actividades seleccionadas y las modalidades de transferencia implementadas						
Nº.	Sub-pregunta	Medida/Indicador	Fuente principal de información	Métodos de recolección de datos	Métodos de análisis de datos	Calidad de la evidencia
1.1	<p>¿Fue la operación apropiada (coherente) en y con el diseño de los proyectos, con las necesidades de la población aquejada por la inseguridad alimentaria?</p> <p>¿Existe coherencia entre las necesidades de los beneficiarios ocasionadas por las emergencias y el diseño y ejecución de la operación (la duración de la asistencia, la frecuencia de las entregas/transferencias, actividades (GFD, FFW, FFA), modalidades de transferencia (Alimentos, Dinero o Bonos), raciones, tipos de activos y capacitaciones generadas)?</p> <p>¿Ha sido la toma de decisión respecto a la entrada o no del PMA en cada una de las emergencias que se han presentado, pertinente, concertada y oportuna?</p> <p>¿En qué medida se ha basado el diseño y ejecución de la operación en evaluaciones de necesidades y recursos?</p> <p>¿Ha sido la cobertura en número de</p>	<p>Indicadores básicos de seguridad alimentaria, nutrición y educación desagregados por sexo y grupo de edad</p> <p>Líneas de base de los niveles nutricionales y de inseguridad alimentaria de las poblaciones participantes/áreas de intervención comparados a los de las poblaciones/áreas de no intervención del programa.</p> <p>Objetividad y claridad en los criterios (de vulnerabilidad) y método de selección de beneficiarios.</p> <p>Disponibilidad de infraestructuras para la justificación de la modalidad CBT</p> <p>Percepciones de la población participante respecto a la pertinencia del paquete de asistencia recibido</p> <p>Percepciones de la población participante respecto al nivel de información recibida, consulta y participación en la operación</p>	<p>Documentos estratégicos y operacionales del programa, marco lógico (original y actualizado), revisiones presupuestarias, lecciones aprendidas, informes de monitoreo y evaluación, etc.)</p> <p>Evaluaciones (conjuntas) de necesidades</p> <p>Informes de situación</p> <p>Planes de contingencia</p> <p>Informes financieros del PMA y de donantes, informes estadísticos o de evaluación del contexto</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas con actores clave internos (OR y oficinas y sub-oficinas de país del PMA) y externos (organismos regionales, gobiernos centrales y municipales, ONG socias, agencias de Naciones Unidas, donantes).</p> <p>Grupos de discusión con ONGs socias implementadoras del programa.</p> <p>Grupos focales con la población participante</p> <p>Taller/consulta</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores.</p> <p>Análisis de la estrategia de orientación (<i>targeting</i>) geográfica y hacia grupos vulnerables clave</p> <p>Análisis del nivel de participación en el programa de las poblaciones participantes.</p> <p>Análisis de la viabilidad y adecuación de las modalidades de asistencia a la situación y especificidades de cada país</p> <p>Análisis de</p>	<p>De intermedia a alta (triangulación)</p>

	<p>beneficiarios coherente con el diagnóstico previo cuando existía?</p> <p>¿Ha sido adaptado el diseño de la operación a las necesidades cambiantes del contexto? (flexibilidad)</p> <p>¿Han sido consultadas y han participado las poblaciones afectadas en el diseño, seguimiento/reporte y ejecución de la operación? ¿Han participado las comunidades en la selección de los activos comunitarios creados o recuperados?</p> <p>¿Se ha incidido suficientemente y con qué enfoque en la equidad de género, así como en otras cuestiones transversales tales como la protección a las poblaciones afectadas y los esfuerzos de crear alianzas?</p>		<p>Informes o cuestionarios del PMA y/o socios de satisfacción de la población participante.</p> <p>Informes anuales de las ONGs socias implementadoras del programa.</p> <p>Actores clave que participan directa o indirectamente en el programa</p>	<p>regional de la OPSR</p>	<p>mercado</p> <p>Análisis del enfoque de género</p>	
1.2	<p>¿Cómo la operación concuerda con las políticas nacionales establecidas al respecto (seguridad alimentaria, otras, incluidas las políticas y estrategias sectoriales), y aspiran a complementarse con las intervenciones de asociados pertinentes de asistencia humanitaria y para el desarrollo? (coherencia externa)</p> <p>¿La operación está claramente articulada con los objetivos y políticas de los países (locales y nacionales), así</p>	<p>Grado de alineación de objetivos del programa con objetivos de políticas y programas sectoriales nacionales.</p> <p>Grado de traslape/complementariedad de las intervenciones del programa con otras intervenciones sectoriales de actores humanitarios/desarrollo.</p> <p>Mecanismos de coordinación con actores clave operando en terreno</p>	<p>Políticas y estrategias regionales y nacionales en seguridad alimentaria /medios de vida.</p> <p>Representantes gubernamentales relevantes.</p> <p>Representantes de las diversas organizaciones</p>	<p>Revisión de documentos estratégicos</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas con actores clave externos, en especial representantes de gobierno, donantes, agencias de Naciones Unidas y socios</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores.</p> <p>Análisis de la complementariedad de los objetivos de las políticas nacionales con los objetivos del</p>	<p>Alta (la principal fuente de información serán los documentos de políticas y estrategias cuyo análisis asegura que la calidad de la evidencia sea alta)</p>

	<p>como con los objetivos de los UNDAF, los objetivos estratégicos del PMA y los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas?</p> <p>¿Cuál es el nivel de coordinación con otros actores de Naciones Unidas, ONG e instituciones nacionales durante las fases de diseño y ejecución? Ha habido evaluaciones de necesidades conjuntas?</p> <p>¿Cuál es el rol y nivel de participación de los gobiernos nacionales y locales, así como de la sociedad civil, en el diseño y ejecución de la operación (nivel de descentralización de la operación)?</p> <p>¿Ha sido la intervención un complemento a las acciones de los gobiernos y ha respondido a sus requerimientos (tipo de intervención, espacio geográfico o de acción, momento de intervención)?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos estratégicos-oportunidades que pueden ser agregados o profundizados en la agenda con actores nacionales? Ej. Construcción de capacidades. En que temas? Otros?</p>		<p>internacionales operando en terreno.</p> <p>Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).</p> <p>Herramientas comunes de planificación de Naciones Unidas.</p>	<p>implementadores</p> <p>Taller/consulta regional de la OPSR</p> <p>Observación en alguna reunión de coordinación (OCHA) entre los actores clave</p>	<p>programa.</p> <p>Análisis de los mecanismos de coordinación</p> <p>Análisis del grado de participación de los gobiernos centrales y locales en la operación</p>	
1.3	<p>¿Es la operación coherente con las estrategias, las políticas y la orientación normativa del PMA y sus objetivos</p>	<p>Coherencia entre los objetivos de las estrategias del PMA.</p> <p>Integración de los nuevos planes</p>	<p>Estrategias, políticas y guías normativas del</p>	<p>Revisión de documentos estratégicos y</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes,</p>	<p>Alta (la principal fuente de</p>

	<p>estratégicos? En el transcurso del tiempo han seguido siéndolo? Se articula eficientemente con otras intervenciones realizadas por las Oficinas de países? (coherencia interna)</p> <p>¿Cuál es el nivel de coordinación con otras iniciativas del PMA durante las fases de diseños y ejecución? Ha habido evaluaciones de necesidades conjuntas?</p> <p>¿La OR tiene un papel relevante en la prestación de servicios y asistencia técnica a los países?</p>	<p>estratégicos en el programa (revisión de objetivos, orientación, actividades y modalidades)</p> <p>Identificación de posibles elementos relevantes del programa PMA que no se hayan abordado y que estén siendo atendidos por otros actores</p>	<p>PMA</p> <p>Personal del PMA (OR, OP y sub-oficinas)</p>	<p>normativos</p> <p>Entrevistas con el personal del PMA</p>	<p>métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis de complementariedad de objetivos estratégicos</p>	<p>información serán los documentos de políticas y estrategias cuyo análisis asegura que la calidad de la evidencia sea alta)</p>
1.4	<p>¿Cuál es la pertinencia del enfoque regional? ¿En qué ha consistido? ¿Se mantiene vigente la pertinencia del enfoque regional vs. un enfoque individual por países? (pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia)</p> <p>¿Ha sido adecuada la asignación de recursos conforme a la planificación de cada OP (vis a vis las distintas modalidades y duraciones de los proyectos)? ¿La selección por modalidad de transferencia ha sido adecuada?</p> <p>¿Qué factores positivos y qué obstáculos a la colaboración con los socios regionales existen?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos estratégicos y/o oportunidades que pueden ser</p>	<p>Identificación de las oportunidades (aprovechadas/perdidas) en términos de colaboraciones/convenios establecidos con socios regionales</p> <p>Comparativas de asignación de fondos</p> <p>Grado de cumplimiento de las responsabilidades y funciones de asistencia técnica de la OR vis a vis las oficinas país</p> <p>Nivel de intercambio de buenas prácticas entre países</p> <p>Nivel de pertinencia del enfoque específico de la OPSR (que por ej. no incluye nutrición, resiliencia ni compras locales, ya que estos enfoques ya vienen en los programas de país)</p> <p>Nivel de contribución de la OPSR</p>	<p>Documentos financieros del programa, seguimiento presupuestario</p> <p>OCHA Financial Tracking</p> <p>Personal de PMA, y de gobiernos (con cargos relevantes para la operación)</p> <p>Donantes</p> <p>Socios implementadores</p> <p>Organismos regionales</p>	<p>Revisión de documentos de programa, financieros e internos de planificación y gestión interna</p> <p>Entrevistas con el personal del PMA (niveles regional, nacional y local)</p> <p>Entrevistas con socios implementadores, gobiernos, organismos regionales y donantes</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis comparativo de la financiación por país y por modalidad de asistencia</p> <p>Análisis de los tipos de colaboración con socios regionales</p> <p>Análisis de los roles y funciones de las oficinas (regional y de país) del PMA</p> <p>Análisis de</p>	<p>Intermedia (la calidad de la evidencia depende en gran medida de la existencia de datos financieros actualizados y comparables)</p>

	agregados y/o profundizados en la agenda de socios regionales?	a una mejor visibilización de las emergencias de lenta evolución (slow on-set)?			posibilidades de réplica de buenas prácticas entre los países	
<p>Pregunta Clave 2: ¿Cuáles son los resultados* de la Operación?</p> <p>*Por 'resultados' se entienden los efectos benéficos de la operación en las mujeres, los hombres, los niños y las niñas pertenecientes a los distintos grupos (eficiencia y eficacia)</p>						
Nº	Sub-pregunta	Medida/Indicador	Fuente principal de información	Métodos de recolección de datos	Métodos de análisis de los datos	Calidad de la evidencia
2.1	<p>¿Cuál es el nivel de obtención de los productos y efectos previstos? (incluido el número de los beneficiarios asistidos desglosado por sexo y edad —mujeres, niñas, hombres y niños—) - (Eficacia, eficiencia)</p> <p>¿La velocidad de respuesta a emergencias rápidas fue acorde con la ocurrencia de los eventos y el momento de mayor necesidad de los beneficiarios? Y ¿La respuesta a las emergencias lentas fue suministrada en los periodos de mayor necesidad o escasez de alimentos en cada país de acuerdo con su calendario estacional?</p> <p>¿La operación ha logrado ejecutar los recursos movilizados de manera ágil y oportuna?</p> <p>¿Cuáles son los productos y efectos esperados (del documento de proyecto) obtenidos hasta ahora? ¿Qué se podría decir respecto a la efectividad de los</p>	<p>Indicadores de la OSPR, SPR o Informes de monitoreo para diferentes grupos de beneficiarios</p> <p>Toneladas, dinero y bonos planificados vs real</p> <p>Nº de beneficiarios planificados vs real</p> <p>Porcentaje de beneficiarios para cada actividad/modalidad y tipo de emergencia (planificado vs real)</p> <p>Distribución comparativa de alimentos, dinero y bonos y por tipo de población participante (nivel de vulnerabilidad)</p>	<p>Documento de programa, marco lógico, presupuesto y revisiones</p> <p>SPR</p> <p>Informes de Monitoreo, distribución y post-distribución</p> <p>Personal del PMA socios implementadores y población participante</p>	<p>Revisión de documentos operacionales</p> <p>Entrevistas con personal del PMA (oficinas país, sub-oficinas y regional) y socios implementadores</p> <p>Grupos focales con población participante</p> <p>Observación directa de actividades en curso</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos previstos</p>	<p>Intermedia (la calidad de la evidencia depende en parte de la existencia de datos actualizados y comparables sobre los resultados obtenidos)</p>

	<p>diferentes productos para alcanzar los efectos deseados?</p> <p>¿Cuáles son los resultados no esperados (según marco lógico, documento del proyecto) positivos/negativos de la operación?</p>					
2.2	<p>¿Es la operación eficiente y qué probabilidad de sostenibilidad de los beneficios habrá a su término? (eficiencia, sostenibilidad, coordinación)</p> <p>¿A qué nivel (local, nacional, regional), con qué tipo de actividades, y con qué objetivos podría mejorar la relación y coordinación con socios y contrapartes a fin de favorecer una mejor respuesta a las emergencias (una mejor sostenibilidad de los activos, capacidades y efectos logrados)?</p> <p>¿La modalidad de transferencia y arreglos de compras y logística fueron escogidos y realizados de la forma más eficiente?</p> <p>¿Hasta qué punto se han explorado modelos de distribución alternativos e innovadores y adaptados al contexto de cada país?</p> <p>Dentro del carácter humanitario de la operación se desarrollaron procesos, obtuvieron productos y efectos que permanecerán después del cese de las actividades?</p>	<p>Medida en que los socios gubernamentales y otros tienen capacidad de integrar y manejar las actividades clave del programa (especialmente creación de activos, capacitación y medios de vida)</p> <p>Medida en que el programa está integrado en los planes de los actores nacionales relevantes</p> <p>Porcentaje de alimentos comprados en los mercados locales</p> <p>La medida en que la OPSR tiene un plan de sostenibilidad factible dado el contexto</p> <p>Grado de reflexión interna para la búsqueda de modelos de distribución alternativos</p> <p>Percepciones de la población participante sobre la adecuación del paquete de asistencia y posibilidades de innovación</p> <p>Percepciones de la población participante, gobiernos y sociedad civil sobre el nivel de sostenibilidad de los efectos de la operación</p>	<p>Informes financieros, de costos administrativos y de personal</p> <p>Costes por actividad</p> <p>Estudios existentes sobre coste – eficiencia/análisis de costes</p> <p>Estrategias de salida</p> <p>Personal del PMA, gobiernos, socios, población interviniente</p> <p>Agencias de Naciones Unidas y ONG no socias del PMA (para identificar modelos innovadores de asistencia)</p> <p>Análisis de mercados y viabilidad para</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Grupo de discusión con socios implementadores</p> <p>Grupos focales con población participante</p> <p>Observación directa de actividades en curso</p> <p>Taller regional sobre la OPSR</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis de coste-eficiencia</p> <p>Análisis de viabilidad de modelos alternativos de distribución/réplica de ya existentes e implementados por otras agencias de Naciones Unidas u ONGs implementadoras</p>	<p>Intermedia (la calidad de la evidencia depende en parte de la existencia de datos actualizados y comparables sobre los resultados obtenidos)</p>

			compras locales y bonos			
2.3	¿Cuál es el nivel de complementariedad y de desarrollo de capacidades de la operación?	<p>Medida en que la operación ha tenido éxito en la colaboración con otros socios y actores relevantes</p> <p>Grado de cobertura de las necesidades identificadas por el gobierno por medio de la OPSR</p> <p>Adecuación y sensibilidad de los indicadores FCS, DDS y CSI</p>	<p>Políticas, estrategias y objetivos del gobierno, los donantes y los socios implementadores</p> <p>MOUs con socios</p> <p>Evaluación de necesidades realizadas por socios gubernamentales</p> <p>Socios</p>	<p>Revisión de documentos y datos disponibles</p> <p>Grupo de discusión con socios implementadores</p> <p>Entrevistas con socios gubernamentales</p> <p>Taller regional sobre la OPSR</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis comparativo de la asistencia de los gobiernos vs de la OPSR</p> <p>Análisis de los indicadores corporativos de</p>	Alta

			gubernamentales Valores de los indicadores FCS, DDS y CSI a lo largo de la vida de la OPSR		resultados de seguridad alimentaria	
Pregunta clave 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados*?						
Se trata de determinar los principales factores internos y externos que motivaron los cambios observados e influyeron en cómo se obtuvieron los resultados						
Nº.	Sub-pregunta	Medida/Indicador	Fuente principal de información	Métodos de recolección de datos	Métodos de análisis de los datos	Calidad de la evidencia
3.1	<p>¿De qué manera los factores internos (sujetos al control del PMA) han contribuido a los resultados de la OPSR? Es decir ¿Cuáles son los factores internos a la operación (del diseño y coordinación de la misma) que han facilitado o limitado de manera sobresaliente la obtención de los efectos esperados? (factores internos de eficacia, eficiencia)</p> <p>¿Cómo han contribuido a los resultados de la OPSR los procesos, sistemas e instrumentos disponibles para prestar apoyo al diseño, la realización, el seguimiento y la evaluación de la operación y la correspondiente presentación de informes?</p> <p>¿De qué manera ha influido en los resultados la estructura de gobernanza y las disposiciones institucionales (incluidas las cuestiones relativas a la dotación de personal, el apoyo técnico, la capacidad y el liderazgo prestado por</p>	<p>Nivel de contribución de los factores internos a la consecución de resultados</p> <p>Nivel de liderazgo de la OR</p> <p>Nivel de coordinación entre la OR/ oficinas país y sub-oficinas</p> <p>Nivel de adecuación de los canales de información interna y externa</p> <p>Nivel de adecuación de las herramientas e instrumentos disponibles</p>	<p>Documentos y herramientas internas de gestión, monitoreo y evaluación, estructura de gobernanza y de capacidad humana y financiera</p> <p>Personal PMA (de todos los niveles y secciones relevantes)</p> <p>Socios implementadores, donantes</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal del PMA, donantes, socios implementadores</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis de los procesos internos de gestión, planificación, de organización institucional, capacidad humana y financiera</p> <p>Análisis de desarrollo de capacidades técnicas</p>	Alta

	<p>la OR en esta Operación Regional)?</p> <p>¿Cómo ha influido en los resultados la viabilidad financiera interna de la OPSR en cada país, de cara a los resultados demostrados?;</p> <p>¿Cómo las disposiciones referentes a la asociación y la coordinación han influido en los resultados? ¿Hay aceptación y entendimiento de la lógica y metodologías de intervención del PMA por parte de los actores involucrados?</p> <p>¿Las evaluaciones de necesidades y ejercicios de M&E se realizaron de una manera que generaron credibilidad, facilitando la movilización de recursos y llevando a mejoras en el diseño e implementación de la OPSR? Hay posibilidades de mejora dada la recurrencia de emergencias lentas?</p>					
3.2	<p>¿De qué manera los factores externos, que escapan al control del PMA (tales como el entorno operativo externo, el contexto de la financiación, contexto político o los incentivos y presiones externas) han contribuido a los resultados de la OPSR? Es decir, ¿Cuáles son los factores externos (no internos o de control del diseño y coordinación de la misma) que han facilitado o limitado de manera sobresaliente la obtención de los efectos esperados? (factores externos de eficacia y eficiencia)</p> <p>Qué carencia de fondos ha habido y</p>	<p>Grado de mitigación de las influencias negativas de factores externos</p> <p>Nivel de aportaciones recibidas en comparación con las solicitadas y comprometidas</p>	<p>Informes de situación y contextuales por país</p> <p>Informes financieros</p>	<p>Revisión de documentos contextuales,</p> <p>Entrevistas con personal del PMA, donantes, socios implementadores y gobiernos</p>	<p>Triangulación de datos provenientes de distintas fuentes, métodos de recolección, áreas geográficas y evaluadores</p> <p>Análisis de los fondos disponibles respecto a los objetivos planteados por país</p> <p>Análisis de contexto</p>	<p>De intermedia a alta (existe la dificultad principal de atribuir el nivel de éxito/fracaso de un resultado a la influencia ejercida por factores externos que escapan al control del PMA)</p>

	<p>debido a qué? ¿Qué ajustes debieron realizarse ante una eventual carencia de fondos inicialmente comprometidos?</p> <p>¿Hasta qué punto afectaron factores de seguridad y limitaciones de acceso la implementación de la OPSR?</p>				<p>y retos de humanitaria por país</p>	
--	---	--	--	--	--	--

Anexo 3: Análisis de agentes principales
Agentes principales – Sede PMA (Roma)

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
Grupos de Interés Internos (PMA)			
Oficina de Evaluaciones (OEV)	La OEV es la responsable de encargar las evaluaciones de operaciones que se llevarán a cabo en 2013-2016. En vista de la nueva política de externalización de estas evaluaciones, la OEV está interesada en velar por que, aplicando efectivamente esta política, se obtengan evaluaciones útiles, fiables y de calidad. La OEV incorporará las constataciones de la evaluación en un informe anual de síntesis de todas las evaluaciones de operaciones y reflexionará sobre el proceso de evaluación para perfeccionar su enfoque en este ámbito, cuando proceda.	Facilitar la coordinación entre DARA, el equipo de evaluación y la OR.	Elise Benoit , Senior Evaluation Officer elise.benoit@wfp.org Filippo Pompili, Evaluation Officer filippo.pompili@wfp.org
Junta Ejecutiva del PMA	El órgano rector del PMA tiene gran interés en que se le informe de la eficacia de las operaciones que se realizan. Aunque la presente evaluación no se remitirá a la Junta Ejecutiva, las constataciones sí que se incorporarán en la síntesis anual de todas las evaluaciones de operaciones, que se presentará a la Junta en su período de sesiones de noviembre.		

Agentes principales - Panamá¹⁴⁷

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
Grupos de Interés Internos (PMA)			
Oficina Regional del PMA (Panamá)	La OR tiene a su cargo la supervisión de las Oficinas de País y de orientación técnica y apoyo a las mismas. La OR tiene un interés particular en esta evaluación regional, debido a su rol ejecutor, ya que toma parte en la planificación y operacionalización de las actividades. El informe será una herramienta importante para prestar orientación estratégica, apoyo a los programas y supervisión, así como para conocer el valor añadido que tiene la OPSR por ser una operación a nivel regional.	Proveer información regional esencial y dar una visión de coherencia global para la OPSR. Se espera que el despacho regional actúe como centro de coordinación para toda la evaluación. El despacho regional podrá también presentar observaciones sobre los términos de referencia y el informe de evaluación.	<p>Miguel Barreto Director Regional miguel.barreto@wfp.org y/o</p> <p>Alzira Ferreira Directora Adjunto alzira.ferreira@wfp.org (507) 317 3900</p> <p>Regis Chapman, Asesor Regional Senior de Programa, Jefe de la Unidad de Programa regis.chapman@wfp.org 507) 317 3900 / 3937</p> <p>Equipo Monitoreo y Evaluación: Jacqueline Flentge, Asesora Regional M&E, Punto Focal de la Evaluación jacqueline.flentge@wfp.org (507) 317 3900</p> <p>Julian Gómez, julian.gomez@wfp.org Montreal, Canada</p> <p>William Vigil, Asesor Regional de Programa, Punto Focal de la OPSR CA william.vigil@wfp.org 507) 317 3900 /3967</p> <p>Apolonia Morhaim Oficial Nacional de Programa, Punto Focal OPSR CA apolonia.morhaim@wfp.org 507) 317 3900 / 3950</p> <p>Equipo Análisis de Vulnerabilidades (VAM): Byron Poncesegura, Asesor Regional de VAM byron.ponsegura@wfp.org (507) 317 3900 / 3932</p> <p>Equipo CBT/ Género/ Protección: Giorgia Testolin, Asesora Regional de CBT, Punto Focal Género y Protección, giorgia.testolin@wfp.org, (507) 317 3900 /305-3833 Andrew Stanhope, Oficial Regional de</p>

¹⁴⁷ El equipo evaluador cuenta con la posibilidad de entrevistar adicionalmente a otros organismos regionales e internacionales relevantes ubicados en Costa Rica tales como OFDA, CCRH, IICA o CATIE. El asesor regional se encargaría de realizar estas entrevistas.

			<p>Logística andrew.stanhope@wfp.org (507) 317 3900 / 3970</p> <p>Sofiane Essayem, Oficial Regional de Adquisiciones sofiane.essayem@wfp.org 507) 317 3900 / 3947</p> <p>Equipo Partnership/Resource Management/Reporting/Donor Relations (PPM): Christine Grignon, Jefe Unidad de la Unidad de PPM christine.Grignon@wfp.org, 507) 317 3900 /3917</p> <p>Alan Brown, Oficial Regional de Relaciones con Donantes (DRO), Alan.Brown@wfp.org, (507) 317-3900/3984</p> <p>Joachim Groder, Oficial Regional de Presupuesto y Programación, joachim.groder@wfp.org (507) 317-3900/ 3928</p> <p>Vera Mayer, Oficial Regional de Preparación de Informes, vera.mayer@wfp.org (507) 317 3900 / 305-3810</p> <p>Jesus Techera, Oficial Regional de Seguridad jesus.techera@wfp.org (507) 317 3900 / 3962</p> <p>Anthony Tyrrell, Oficial Regional Senior de Finanzas anthony.tyrrell@wfp.org 507) 317 3900 /3949</p> <p>Pablo Yuste, pablo.yuste@wfp.org WFP/UNHRD</p>
Grupos de Interés Externos			
Organizaciones regionales	Organizaciones regionales como CEPREDENAC tienen un interés en esta evaluación debido a su rol de coordinación de las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta a escala regional.	Proveer información al equipo de evaluación y también serán usuarios del informe evaluación.	<p>Roy Barboza, Secretario Ejecutivo rbarboza@sica.int 502 2390 0200 Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en CA (CEPREDENAC)</p> <p>Victor Ramírez, Gerente de Cooperación vramirez@sica.int (502) 2390 0200 Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales</p>

			<p>en CA (CEPREDENAC)</p> <p>Dario Álvarez (alvarez6@un.org) o Gianni Morelli (morelli@un.org) Asesores Regionales de Respuesta a Desastres de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), OR para America Latina y el Caribe, Secretaría Ejecutiva del Grupo de Trabajo Regional de Riesgo, Emergencias y Desastres de América Latina y el Caribe (REDLAC) Phone: (507) 317-1748/49 Fax: (507) 317-1744</p> <p>Julio Calderón Secretario Ejecutivo del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) julio.calderon@iica.int</p> <p>Manuel Jiménez, Especialista en Agro negocios, Comercio y Políticas de la Secretaría Ejecutiva del CAC manuel.jimenez@iica.int</p>
Organización es no gubernamentales (ONG)	Las ONG están asociadas con el PMA en la realización de algunas actividades, a la vez que se ocupan de sus propias intervenciones. Los resultados de la evaluación podrían determinar futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones.	Proveer información al equipo de evaluación y también serán usuarios del informe de evaluación.	<p>Fabiano Franz, Oficial Regional para Asuntos Humanitarios, Visión Mundial fabiano_franz@wvi.org (507) 303 0680</p> <p>Jan Gelfand, Jefe de Programas y Operaciones, Zona de las Américas, La Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC) (507) 317 3050</p>
Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en el país	La actuación armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debería contribuir a que se cumplan los objetivos de desarrollo gubernamentales. En consecuencia, el equipo está interesado en velar por que la operación del PMA contribuya eficazmente a la labor colectiva de las Naciones Unidas. Diversos organismos son también asociados directos del PMA en el	Proveer información y puntos de vista con el equipo de evaluación.	<p>Grupo de Trabajo Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional de REDLAC: Co-liderado por FAO y PMA</p> <p>PMA: Cristina Bentivoglio cristina.bentivoglio@wfp.org (507) 317-3900 / 3942</p> <p>FAO: Alberto Bigi, Oficial de Operaciones alberto.big@fao.org (507) 301 0326</p> <p>UNICEF: Douglas Reimer Asesor Regional y Jefe Unidad de Emergencias, dreimer@unicef.org (507) 301 7438</p>

	<p>ámbito de las políticas y actividades.</p>		<p>OCHA Dario Álvarez (alvarez6@un.org) o Gianni Morelli (morelli@un.org) Asesores Regionales de Respuesta a Desastres de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), OR para America Latina y el Caribe</p> <p>OPS/OMS: Juan Carlos Gustavo Alonso, Asesor Subregional para CA, Área de Preparativos en Emergencias y Socorro en Desastres (507) 317-1587</p>
Donantes	<p>Los donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Le interesa saber si sus fondos se han empleado de forma eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.</p>	<p>Proveer información y puntos de vista con el equipo de evaluación.</p>	<p>Alan Brown, Oficial Regional de Relaciones con Donantes</p> <p>Estados Unidos Canadá Comisión Europea UN CERF Multilateral Japón</p> <p><u>Nota:</u> Para puntos focales PMA de donantes, referirse a la tabla abajo</p>
Integrantes de las Consultas Regionales de la OPSR	<p>El fórum de la consulta regional incluye representantes de los cuatro gobiernos, CEPREDENAC, CAC, FAO y OCHA en calidad de Secretaria Ejecutiva del Grupo Regional REDLAC. Este forum examina dos veces al año la función de la OPSR 200490. También es encargado de divulgar las mejores prácticas y considerar diversos aspectos relativos a la ejecución y coordinación.</p>	<p>Proveer información actualizada sobre los logros, dificultades y limitaciones principales de la OPSR.</p>	<p>Representantes de los cuatro gobiernos, organizaciones locales, organismos de las Naciones Unidas, ONG</p>

Puntos focales PMA por donante

Punto focal donante	Oficial principal	Oficial alternativo
Estados Unidos	<p>Leslie Elliott Correo: leslie.elliott@wfp.org Movil: +12026770849 <u>Oficina</u> : +12026530010 ext 1148</p>	<p>Jaspal Gill <u>Correo:</u> jaspal.gill@wfp.org Movil: +2024139038 <u>Oficina:</u> +2026530010</p>
Canadá	Sara Lyons	Heidi Olli

	<u>Correo:</u> sara.lyons@wfp.org <u>Movil:</u> +393440623283 <u>Oficina:</u> +39066513-3172	<u>Correo:</u> heidi.olli@wfp.org <u>Movil:</u> +393494765122 <u>Oficina:</u> +39066513-3703
UN CERF	Marie-Lyne Joseph <u>Correo:</u> marielyne.joseph@wfp.org <u>Movil:</u> +393463391322 <u>Oficina:</u> +39066513-2663	Barbara Conte <u>Correo:</u> barbara.conte@wfp.org <u>Movil:</u> +393427064450 <u>Oficina:</u> +39066513-2377
Comisión Europea	Jennifer Jacoby <u>Correo:</u> jennifer.jacoby@wfp.org <u>Oficina:</u> +3225000913	Birgitta Bauer <u>Correo:</u> birgitta.baeur@wfp.org <u>Movil:</u> +32497441676 <u>Oficina:</u> +3225000918
Japón	Stephen Anderson <u>Correo:</u> stephen.anderson@wfp.org <u>Movil:</u> +819047360833	Kojiro Nakai <u>Correo:</u> kojiro.nakai@wfp.org <u>Movil:</u> +818030194037 <u>Oficina:</u> +81357665239

Agentes principales - El Salvador

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
Grupos de Interés Internos (PMA)			
Oficina de País	Las Oficinas de países tienen a su cargo la planificación y la realización de las operaciones a nivel nacional. Las Oficinas de países son las principales partes interesadas en esta evaluación y tienen un interés directo en las enseñanzas derivadas de la experiencia para fundamentar la adopción de decisiones fundamentales y planificación estratégica. Las Oficinas de países serán los usuarios principales de los resultados de la evaluación.	Facilitar la realización de la evaluación: recursos, información, apoyo a la preparación de las entrevistas, planificación de la visita, etc.	<p>Director de la OP Director Adjunto de la OP Carlos Martínez, M&E Mario Gómez, VAM Programme Unit Logísticas</p> <p>Jaime Hernandez, Programme Officer (Monitor) jaime.hernandez@wfp.org</p> <p>Henry Montano, Field Monitor Assistant</p> <p>Carlos Soriano, Oficial de Logística, Oficina de El Salvador / (503) 2507 1700 carlos.soriano@wfp.org Centro Regional de Respuestas Humanitarias (El Salvador)</p>
Sub-Oficinas de País	Las Sub-Oficinas de Países tienen a su cargo la planificación y la realización de las operaciones a nivel regional y local.	Prestar apoyo en la organización en el orden del día y visitas a terreno. Proporcionar información de la operación a nivel terreno.	<p>Director de la Sub-OP, técnicos de la Sub-OP</p> <p>N/A</p>
Grupos de Interés Externos			

Población Participante	En cuantos destinatarios finales de la asistencia alimentaria, el interés de la población participante estriba en que el PMA determine si su asistencia es adecuada y eficaz. Al respecto, se analizará y se integrará la percepción de la población participante respecto a los métodos de intervención, la utilidad y el impacto en recomendaciones específicas en este sentido.	La población participante será una fuente principal para determinar los impactos de la asistencia, la relevancia y la sostenibilidad.	Hombres, mujeres, niñas, niños; hogares de pequeños productores encabezados por mujeres; hogares rurales sin acceso a tierras y que dependen de jornales; pequeños agricultores afectados por la roya del café y la sequía, familias con escaso acceso a crédito o a posibilidades de trabajo; poblaciones vulnerables (ancianos, personas con discapacidades, etc); familias desplazadas
Organizaciones regionales (con sede en el Salvador)	Organizaciones regionales como CEPREDENAC tienen un interés en esta evaluación debido a su rol de coordinación de las actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta a escala regional. También de su interés es entender si la intervención es acorde con lo planteado en las estrategias regionales.	Proveer información al equipo de evaluación y también serán usuarios del informe evaluación.	PRESANCA-PRESISAN (SICA)
Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	Las ONG están asociadas con el PMA en la realización de algunas actividades, a la vez que se ocupan de sus propias intervenciones. Los resultados de la evaluación podrían determinar futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones. Especialmente en zonas de acceso difícil, las ONG entienden bien las dificultades en realizar actividades.	Proveer información al equipo de evaluación y también serán usuarios del informe evaluación.	Oxfam America Plan Internacional Save the Children International Visión Mundial El Salvador Fundación Ayuda en Acción Fundación Privada Intervida (Ahora Fundación Educación y Cooperación) La Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano
Gobierno de El Salvador	Los Gobiernos están directamente interesados en saber si las actividades del PMA en los países coinciden con sus prioridades, están armonizadas con las operaciones de otros asociados y alcanzan los resultados previstos. Revestirán especial interés las cuestiones relativas a la creación y fortalecimiento de capacidad, el traspaso de responsabilidades y la sostenibilidad. Les interesa saber si las operaciones de PMA están alineados de manera efectiva con las políticas nacionales en SAN y saber los impactos de la asistencia en el país.	Proveer información y puntos de vista sobre las operaciones y la alineación de la OPSR con políticas nacionales y regionales.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial División de Asistencia Alimentaria de la Secretaría de Inclusión Social Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional CONASAN
Equipo de	La actuación armonizada del	Proveer	FAO

las Naciones Unidas en el país (EPNU)	equipo de las Naciones Unidas en el país debería contribuir a que se cumplan los objetivos de desarrollo gubernamentales. En consecuencia, el equipo está interesado en velar por que la operación del PMA contribuya eficazmente a la labor colectiva de las Naciones Unidas. Diversos organismos son también asociados directos del PMA en el ámbito de las políticas y actividades.	información y puntos de vista con el equipo de evaluación.	los equipos técnicos de las Naciones Unidas para emergencias UNICEF OCHA UNOPS (Office of Project Services) PAHO Grupo de Trabajo de Riesgo, Emergencias y Desastres de América Latina y el Caribe Centro Regional de Respuestas Humanitarias (El Salvador)
Donantes	Los donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Le interesa saber si sus fondos se han empleado de forma eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.	Proveer información y puntos de vista con el equipo de evaluación.	Estados Unidos Canadá Alemania Comisión Europea UN CERF Multilateral Japón

Agentes principales - Honduras

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
Grupos de interés internos (PMA)			
Oficina de país	Responsable del diseño, planificación, implementación, monitoreo y evaluación de la OPSR. Principales interesados en los resultados de la intervención tanto en términos de rendición de cuentas a donantes, socios y población participante, como en lo relativo a lecciones aprendidas para futuras intervenciones.	Facilitación de la evaluación en términos de planificación del trabajo de campo y el apoyo logístico. Aporte de documentación relevante. Entrevistas personales y reuniones de trabajo.	Eri Kudo, Representante Adjunta (eri.kudo@wfp.org) Francisco Salinas, Jefe de Programas (francisco.salinas@wfp.org) Héctor Cruz, Unidad de Monitoreo y Evaluación hector.cruz@wfp.org Hebert Yanes: Oficial VAM Hernan Aguilar: Asistente de Programas, Coordinador de la OPSR Gerardo Ayestas: Asistente de Programas, Coordinador CBT
Sub-oficinas de país (3)	Supervisan y monitorean en terreno las actividades	Contacto y organización de visitas y reuniones	Jefes de suboficina (3), monitores de

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
	desarrolladas en el marco de la operación. Coordinan la logística con las organizaciones socias.	con organizaciones locales y gobiernos municipales y comunidades. Aporte de información relevante y reuniones de trabajo. Apoyo logístico.	asistencia alimentaria (8).
Grupos de interés externos			
Población participante	Como receptores últimos del apoyo proporcionado por la operación, su percepción es importante a efectos de valorar las actividades, la metodología de focalización y las modalidades de transferencia. Asimismo resulta de interés su consideración sobre el cumplimiento de los acuerdos comunitarios y la definición del mantenimiento y los derechos de propiedad sobre los bienes comunitarios apoyados con la intervención.	Entrevistas individuales, grupos focales.	Líderes comunitarios, comités de manejo de alimentos, muestra de familias e individuos pertenecientes a grupos vulnerables. Serán identificados por la Oficina nacional y/o las Suboficinas de país una vez se lleve a cabo la selección de sitios para la evaluación.
Gobierno central	El gobierno central, a través fundamentalmente de las instituciones que se detallan, realizó actividades de asistencia alimentaria previamente al inicio de la OPSR y promovió la conformación del Comité Técnico Interinstitucional para la Gestión del Riesgo de Sequía. Su interés en la evaluación reside fundamentalmente en la valoración en términos de resultados de las actividades desarrolladas; en si estas contribuyeron eficazmente a la recuperación de activos productivos y a la mejorad de la situación nutricional de los grupos más vulnerables; en si se focalizó adecuadamente en pequeños productores afectados por sequía, roya del café e inundaciones; y por	Aporte de información relativa a la evolución de la situación de inseguridad alimentaria y nutricional de la población atendida en el marco de la intervención, y particularmente datos sobre la situación productiva, desnutrición y deficiencias de micronutrientes en los municipios.	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) - Secretaría de Salud Pública (SESAL) - Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UTSAN)¹⁴⁸ - Comisión Permanente de Contingencias (COPECO)¹⁴⁹ <p>Puntos focales en la SAG, COPECO y la Secretaría de Salud a ser identificados por la Oficina nacional.</p> <p>Mariano Jiménez, Director de la UTSAN.</p>

¹⁴⁸ UTSAN lidera las evaluaciones de seguridad alimentaria (EFSAs) y oficializa por parte del GoH los resultados.

¹⁴⁹ COPECO es la contraparte del GoH para la operación objeto de estudio.

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
	último, en si se ha dado un proceso de sistematización de buenas prácticas para la recuperación de los medios de vida de poblaciones rurales vulnerables a la inseguridad alimentaria		
Comité Técnico Interinstitucional para la Gestión del Riesgo de Sequía	Coordinado por Copeco, y compuesto por miembros del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (Sinager), identificó y priorizó las intervenciones de socorro previas a la OPSR.	No la juzgamos necesaria una vez que se va a contar con los aportes de COPECO.	
Gobiernos municipales y Comités de emergencia municipales (CODEM)	Las autoridades municipales ayudan a coordinar las intervenciones con otras organizaciones presentes en sus territorios; proporcionan recursos financieros, artículos no alimentarios y asistencia técnica; y apoyan logísticamente y participan en las evaluaciones de seguridad alimentaria y nutricional y en la focalización. Su interés principal en la evaluación reside en establecer la evolución sufrida por la población en términos de seguridad alimentaria y en las mejoras realizadas en la infraestructura productiva de su territorio.	Proporcionan información sobre la manera en la que se llevaron a cabo los procesos de identificación de necesidades, focalización e implementación de la operación.	Juntas departamentales, municipales y comunitarias del Café (clave en la atención a los afectados por la Roya del Café)
Donantes	La intervención fue financiada por un extenso grupo de donantes que desearán contar con una estimación de su pertinencia, eficacia y eficiencia, así como del grado de coincidencia con sus propias estrategias y programas de país	Entrevistas personales.	<ul style="list-style-type: none"> - USAID/Food for Peace/OFDA - Japón/JICA - UE/ECHO - Canadá/DFATD - UN/CERF - Alemania/BMZ - Suiza/SDC - Reino Unido/DFID - Corea <p>Multilateral Se sugiere que la Oficina nacional determine las personas clave a entrevistar</p>

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
			considerando aquellos donantes que cuentan con una oficina de proyectos en el país.
Equipos de país de otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU)	La acción coordinada de las agencias del SNU permite alcanzar los objetivos planteados en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Las otras agencias del SNU están interesadas en conocer hasta qué grado se pudo dar dicha coordinación, y más específicamente en el marco de las propuestas CERF que se desarrollaron.	Entrevistas personales y aporte de información.	<ul style="list-style-type: none"> - FAO, M^a Julia Cárdenas, Representante de FAO en Honduras o German Flores, Representante Asistente interino. - UNICEF - OPS/OMS UNICEF y OPS/OMS para la operación del CERF, a ser sugeridos por la oficina nacional. <ul style="list-style-type: none"> - OCHA, Richard Terrazas, oficial para Honduras - UNETE: Equipo Técnico de NNUU
Organización es no gubernamentales y asociaciones	A través de diferentes ONG y asociaciones con presencia en los municipios de intervención se desarrollaron actividades de "Food for Assets". La evaluación puede determinar si un enfoque descentralizado de intervención como el que supone trabajar con ONG y asociaciones locales permite mejoras en términos de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. Además, estas organizaciones estarán interesadas en conocer el grado de consecución de los resultados y objetivos planteados inicialmente y su contribución a sus estrategias y programas de país.	Entrevistas personales, reuniones de trabajo y aporte de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Adepes - Visión Mundial - Caritas - ChildFund - Ayuda en Acción - CASM - CESAL - Asociación Hondureña de Productores de Café (Ahprocafe)

Agentes principales - Guatemala

Grupos de Interés	Interés en la Operación	Participación en la Evaluación	Representante
Grupos de interés internos (PMA)			

Oficina de País	La OP es la responsable de la ejecución de la Operación, de allí su importancia en los resultados de la evaluación y como estos pueden ser retomados en futuras intervenciones	Facilitación de la evaluación en términos de planificación del trabajo de campo y el apoyo logístico. Aporte de documentación relevante. Entrevistas personales y reuniones de trabajo. Contacto y organización de visitas y reuniones con organizaciones locales y gobiernos municipales y comunidades. Aporte de información relevante y reuniones de trabajo. Apoyo logístico.	Hae Won Park hae-won.park@wfp.org Jefa de Programa / Oficial de Programa Internacional del CO y <i>punto focal para la Evaluación</i> de la OPSR
			Irma Palma irma.palma@wfp.org Coordinación de P4P y CP Actividad C2
			Maritza Oliva maritza.oliva@wfp.org Oficial de Nutrición Especialista en el tema de grupos vulnerables
			Priscila de Molina priscila.molina@wfp.org Oficial a cargo de la Unidad de Apoyo a Programas
			Eugenia Palencia Eugenia.palencia@wfp.org rg Coordinadora de Monitoreo y Evaluación
			Luis Molina - luis.molina@wfp.org Asistente M&E Monitoreo de las operaciones
			Hector Roca hector.roca@wfp.org Asistente VAM - Mapeo de vulnerabilidad a la inSAN en el país
			Carlos Najarro - carlos.najarro@wfp.org Oficial de Logística - Distribución de alimentos, costos, etc.
			Marcos López – marcos.lopez@wfp.org Asistente de Programas -Responsable de bases de datos de CBT
			Grupos de interés externos
Ministerio de Agricultura DICORER - MAGA	Entrevistas individuales, grupos focales.	Sebastian Marcucci– ministromaga@gmail.com Ministro de Agricultura	

Instituciones de Gobierno			Enlace MAGA-PMA Dirección de coordinación y extensión rural Victor Orellana vmelendez@maga.gob.gt
	Coordinador acciones de seguridad alimentaria a nivel nacional le interesa conocer el impacto de la operación en el tema de SAN y ver si se complementa y orienta con las prioridades gubernamentales	Aporte de información relativa a la evolución de la situación de inseguridad alimentaria y nutricional de la población atendida en el marco de la intervención, y particularmente datos sobre la situación productiva, desnutrición y deficiencias de micronutrientes en los municipios.	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional SESAN German González german.gonzalez@sesan.gob.gt Secretario de la SESAN Rafael Salinas rafael.salinas@sesan.gob.gt Subsecretario
	Es el ente rector del manejo de emergencias y gestión del riesgo a nivel Nacional y por tanto la evaluación le es útil para saber cómo se coordinan ese tipo de operaciones con las prioridades del gobierno	Proporcionar información sobre la manera en la que se llevaron a cabo los procesos de identificación de necesidades, focalización e implementación de la operación.	Alejandro Maldonado – Secretario Ejecutivo amaldonado@conred.gob.gt Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres CONRED Erick Rubio – Subdirector de Cooperación Rolando Herrera – rherrera@conred.gob.gt Sub Director de Territorial – Dirección de Respuesta
	Órgano de planificación del Estado, responsable de coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y la evaluación le será de utilidad para conocer sobre la ejecución de la operación y sus efectos.	Proporcionar información sobre los efectos de los proyectos a nivel nacional	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN Patricia Ovalle Enlace con PMA patricia.ovalle@segeplan.gob.gt
	El Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas –PMA- realiza donaciones de alimentos al	Aporte de información sobre la logística de alimentos del PMA	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola - INDECA Juan Antonio Calderón

	gobierno de Guatemala, los cuales son almacenados y despachados por el INDECA a las instituciones del sector público que son responsables de la distribución de los mismos.		
	Ministerio designado por el Gobierno de Guatemala, como socio para las contribuciones en CBT	Permite establecer un enlace con PMA - Socio de CBT	Ministerio de Desarrollo Social - MIDES Maria José Hernandez - mjhernandez@mides.gob.gt
Agencias de Naciones Unidas	Agencia de naciones unidas socia en temas de agricultura y seguridad alimentaria que tiene interés en conocer la contribución de las acciones de PMA con el mandato de Naciones Unidas	Entrevistas personales y aporte de información y aporte de Información	Diego Recalde diego.recalde@fao.org Representante de FAO Gustavo García - gustavo.garcia@fao.org Responsable Operativo de la Unidad de Coordinación Emergencias y Rehabilitación
	Agencia de naciones unidas socia en temas de salud y nutrición para la cual es importante conocer la contribución de las acciones del PMA con el mandato de Naciones Unidas		Cristian Koog - cskoog@unicef.org Representante de UNICEF UNICEF Julián Duarte - jduarte@unicef.org Oficial de Monitoreo y Evaluación Maria Claudia Santizo mcsantizo@unicef.org Oficial de Nutrición
	Agencia de naciones unidas socia en temas de salud y nutrición para la cual es importante conocer la contribución de las acciones del PMA con el mandato de Naciones Unidas		OCHA y REDHUM Manolo Barillas eddy.barillas@undp.org Asesor Nacional de Respuesta Inés Camas guatemala@redhum.org
ONGs Socias	ONG que desarrollan temas sociales en el país y son socios del PMA para los cuales la evaluación puede orientar su implementación e incidir en la formulación de futuras acciones	Entrevistas personales, reuniones de trabajo y aporte de información.	CARE Esteban Casado esteban.casado@ca.care.org Mercy Corps Jerónimo Candela- jcandela@gt.mercycorps.org SHARE David Arrivilla

			<p>agadarrivillaga@shareguatemala.org</p> <p>Plan International Sandra Sandoval - sandramargarita.sandoval@plan-international.org</p> <p>ACH Miguel Garcia – Director magarcia@ca.acfspain.org Edgar Jacob González Cárdenas egonzalez@ca.acfspain.org</p> <p>COOPI Emanuele Fabi - Virginia Perez coord.guatemala@coopi.org</p>
Donantes	Los donantes tienen especial interés en conocer los resultados de la evaluación para saber si los fondos están llegando a la población meta y saber los resultados que se están logrando con esta operación	Entrevistas personales.	<p>Embajador Canada Stuart Savage gtmla@international.gc.ca</p> <p>Cristina Laur – Jefe de Equipo Sección de Cooperación Canadiense Christina.Laur@international.gc.ca</p> <p>Embajador USA ‘ Todd D. Robinson guatemala.inquiries@uscis.dhs.gov</p> <p>Embajador Alemania Matthias Peter Sonn info@guat.diplo.de</p> <p>Multilateral: Holanda, Alemania y China Directo: ECHO, Canadá, USA, Alemania</p>
Organismos regionales			CEPRENAC (sede)

Agentes principales - Nicaragua

Grupos de interés	Interés en la operación	Participación en la evaluación	Representante
Grupos de interés internos (PMA)			

Grupos de interés	Interés en la operación	Participación en la evaluación	Representante
Oficina de país	La OP del PMA en Nicaragua tiene a su cargo la gerencia, planificación y la realización de todas las operaciones a nivel nacional. Por lo tanto esta oficina es una de las principales interesadas en los resultados de esta evaluación tanto en términos de rendición de cuentas a donantes, socios y población participante, como en lo relativo a lecciones aprendidas para futuras intervenciones.	Su participación se enfoca en facilitar la realización de la evaluación utilizando todos los medios disponibles en términos de aportar documentación relevante, recursos, preparación de entrevistas a informantes claves, planificación y gestión de permisos del trabajo de campo, y reuniones de trabajo así como todo el apoyo logístico.	<p>Antonella D'Aprile, Country Director</p> <p>Marc Regnault de la Mothe, Deputy Country Director</p> <p>Marcela Mayorga – Carlos Rivas / Programme Assistant</p> <p>Denis Velásquez – Jonathan García/ M&E Assistant</p> <p>Sandra Torrez, Head of Logistics</p> <p>Valerie Cortez, Head of Procurement,</p> <p>Mariella Barreto, Head of Finance</p> <p>María Elena Velázquez / Encargada de Reportes y Movilización de Recursos</p> <p>Jorge A. Pineda / Responsable Oficina PMA en Siuna</p>
Grupos de interés externos			
Población Participante	Debido a que son los receptores principales del apoyo proporcionado por la operación – asistencia alimentaria--, su conocimiento es importante a efectos de valorar si la asistencia recibida fue adecuada y eficaz.	Claves para determinar el impacto de la asistencia alimentaria, la relevancia y la sostenibilidad.	<p>A nivel general serian todos los hombres, mujeres, niños y niñas que participaron directa e indirectamente en las actividades del proyecto.</p> <p>Tomando en cuenta los niveles administrativos comunal – municipal y los grupos organizados (GFCV / CLS) tanto de hombres como de mujeres, poblaciones vulnerables afectadas por los eventos de sequía e inundaciones: pequeños agricultores, comerciantes, etc. Principal atención será el reconocimiento del tema del género para la evaluación.</p>

Grupos de interés	Interés en la operación	Participación en la evaluación	Representante
Gobierno central y local	<p>En el caso de Nicaragua el gobierno es el principal y único socio implementador por lo tanto en cada nivel tiene un interés en saber si las actividades del PMA coinciden con las prioridades del gobierno y si armonizan con las actividades de los demás socios.</p> <p>En el caso de los Gobiernos</p> <p>Autónomos tienen interés en poder conocer el impacto de las actividades conjuntas, así como los enfoques de mayor impacto para las poblaciones indígenas afectadas por las inundaciones con mayor necesidad.</p>	<p>Aun con las limitaciones en cuanto a proveer información, se espera que por lo menos facilite la entrada al campo y las entrevistas a sus funcionarios en los diferentes niveles administrativos.</p> <p>Proveyendo así la relevancia, eficiencia y opinión de las operaciones del proyecto</p>	<p>Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX)</p> <p>Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED)</p> <p>Xochilt Cortez / CO Directora de SINAPRED José Luis Pérez Arlen Martínez Ivan Urcuyo</p> <p>Comités de Liderazgo Sandinista (CLS)</p> <p>Comités. Departamentales para la Prevención, Mitigación y. Atención a Desastres (CODEPRED)</p> <p>Comisión Municipal de Prevención de Desastres (COMUPRED)</p> <p>Comites Locales de Preparacion y Respuesta a Emergencias y Desastres (COLOPRED)</p> <p>Gobierno Regional Autonomo Costa Caribe Norte (GRACCN)</p> <p>Consejo Regional Autonomo Costa Caribe Norte (CRACCN)</p> <p>Comisiones Sectoriales</p> <p>Alcaldías</p>
Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)	<p>Para la OPSR en específico no existe vinculación directa con algún ONG pero si indirectamente atendiendo actividades de coordinación en zonas afectadas por sequía</p>	<p>Pueden facilitar información al equipo de evaluación y serán posibles usuarios del informe de evaluación.</p>	<p>FAO, Save the Children, Padre Fabreto, World Vision, USAID, Plan International, UNETE y otras</p> <p>UNETE Chiara Dara / Coordinadora de EPR</p> <p>Las solicitudes de entrevista se dirigirán a los/las representantes de estas</p>

Grupos de interés	Interés en la operación	Participación en la evaluación	Representante
			organizaciones/agencias y que después asignen a una persona específica.
Donantes	Los donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Le interesa saber si sus fondos se han empleado de forma eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas.	Facilitar información si conocieran del proyecto y su punto de vista en cuanto a la asistencia humanitaria en el país	ECHO-UE (sede) COSUDE

Anexo 4: Enfoque de la Evaluación y Metodología

Enfoque y metodología propuesta

1. La operación prolongada de socorro y recuperación OPSR 200490 se inició en enero de 2014 y finalizará en diciembre de 2016. La operación toma especialmente en consideración las lecciones derivadas de la evaluación de la Cartera Regional de CA (2007-2011) que se llevó a cabo en el 2013.
2. La OPSR tiene por objeto principal el apoyar las medidas nacionales de respuesta ante los efectos de las amenazas naturales en la seguridad alimentaria de los grupos vulnerables (medidas inmediatas) y respaldar las actividades de recuperación en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. La función global de la OPSR es la de ser un vehículo para la preparación y la respuesta a emergencias, garantizando la rápida respuesta del PMA a diferentes tipos y magnitudes de amenazas, incluyendo terremotos, huracanes, inundaciones, sequías, así como plagas (roya del café) y otras.
3. La OPSR regional responde a los objetivos estratégicos 1 y 2 del PMA: 'Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias' (OE 1) y 'Contribuir a establecer o estabilizar la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia' (OE 2). La Operación se implementa a través de una combinación de actividades de socorro y recuperación temprana (descritas más abajo), por medio de la utilización de la modalidad de asistencia más adecuada.
4. La OPSR es un componente esencial del marco regional del PMA en preparación y respuesta a emergencias. El equipo de evaluación analizó su coherencia y complementariedad con las actividades existentes de fomento de la resiliencia que se realizan en los Programas de País en Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, así como otras intervenciones del PMA sobre medios de vida y otros programas. La OPSR también complementa otros esfuerzos en los cuatro países para fortalecimiento de las capacidades del gobiernos en preparación y respuestas a emergencias, análisis de la seguridad alimentaria, evaluación y monitoreo, protección social, logística y otros aspectos.
5. La operación comprende las siguientes actividades:

Actividades inmediatas de socorro o respuestas rápidas y eficientes basadas en:

- *la planificación para imprevistos,*
- *el establecimiento por adelantado de reservas de alimentos y*
- *el apoyo a las intervenciones nacionales en casos de emergencia y a los mecanismos de coordinación regionales.*

⇒ Las intervenciones del PMA en casos de emergencia están en consonancia con el **Plan Regional para la Reducción de Desastres 2006-2015** aprobado por los gobiernos.

Actividades de recuperación temprana:

- *creación de activos para:*
 - *una transición hacia el fomento de la resiliencia por medio de los programas en los países en curso y*

- *el desarrollo de las capacidades a nivel regional y nacional.*

⇒ Las actividades relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición están en consonancia con la **segunda fase del Programa Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para CA y con las políticas nacionales.**

6. La evaluación estuvo guiada por los Términos de Referencia (TdR), así como por la política de evaluación del PMA, que incluye normas y guías de Garantía de Calidad (EQAS) para las evaluaciones operacionales. Para responder a las preguntas y sub-preguntas de evaluación definidas en los Términos de Referencia, la evaluación abordó los criterios del CAD-OCDE de pertinencia, coherencia, cobertura, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Las tres preguntas de evaluación fundamentales ¹⁵⁰fueron:
 - Pregunta 1: ¿En qué medida es apropiada la Operación?
 - Pregunta 2: ¿Cuáles son los resultados de la Operación?
 - Pregunta 3: ¿Por qué y cómo ha obtenido la operación los resultados observados?
7. El equipo evaluador utilizó una metodología mixta participativa para asegurar una correcta triangulación de la información así como la participación de los agentes principales a lo largo de todo el proceso. La recolección y análisis de datos se obtuvo a través del uso de diferentes métodos y fuentes de datos imparciales. Los métodos utilizados incluyeron: una revisión documental exhaustiva, entrevistas individuales semi-estructuradas con los actores clave, grupos de discusión con los actores de implementación y grupos focales con la población participante. Por último, el equipo realizó también una consulta breve¹⁵¹ a modo de cuestionario (on line) al personal PMA de cara a la presentación de restitución de resultados preliminares que se realizó al final de la fase de terreno. Las preguntas de la consulta breve iban dirigidas a cada una de las Oficinas de País, OR y Sede para destacar principales áreas de mejora, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la OPSR. El objetivo de este ejercicio fue aportar una base de discusión para que la sesión de restitución fuera no solo lo más participativa posible sino que sirviera de pre-validación de las áreas de mejora que vendrían a orientar las recomendaciones.
8. La evaluación identificó lecciones aprendidas y mejores prácticas en las áreas relevantes de estudio y proveyó recomendaciones específicas sobre la manera de mejorar esta y futuras operaciones. Para ello, el análisis utilizó también las lecciones aprendidas que se han destacado en evaluaciones ya realizadas.

Evaluabilidad

9. En cuanto a la evaluabilidad del proyecto, se hizo un análisis de las preguntas clave de la evaluación en los Términos de Referencia:
10. La pregunta 2 (¿Cuáles son los resultados de la operación?) si se trata de identificar los efectos de la operación en las mujeres, los hombres, los niños y las niñas pertenecientes a los distintos grupos (ver pág. 10 de los TdR), plantó algunas dificultades debido a la posible falta de datos de referencia para las

¹⁵⁰ El equipo propuso en la matriz de evaluación (anexo 2) preguntas de evaluación adicionales a las que se incluyen en los términos de Referencia. Las preguntas adicionales sugeridas fueron validadas por el PMA.

¹⁵¹ Las preguntas y respuestas de la consulta breve pueden encontrarse en el anexo 5

actividades (que se deben deducir a partir de los distintos informes de evaluación) y la posible falta de datos relativos a la eficiencia. Sin embargo, en general, todos los documentos relevantes solicitados han sido facilitados por la OR y las oficinas de país. En cualquier caso, donde la documentación es escasa o inexistente, el equipo evaluador trató de suplir esa falta de documentación potenciando los otros métodos de recogida de información, es decir a través de entrevistas, grupos de discusión y grupos focales con población participante.

11. Finalmente, mientras que los objetivos del estudio son razonables es importante subrayar el reto de ‘atribuir’ resultados en un contexto humanitario. El PMA no trabaja de manera aislada en CA; hay muchos actores que trabajan en las mismas áreas para conseguir los mismos objetivos. Por lo tanto, al no tratarse de una evaluación de impacto para la que la ‘atribución’ de resultados es necesaria, la evaluación valoró la medida en que el PMA ha ‘contribuido’ a los resultados observados, trabajando en colaboración con otros actores.
12. Para tratar de mitigar al máximo los riesgos y limitaciones descritos, la evaluación intenta ser lo más transparente posible con respecto a ellos. Por ejemplo, expresando cuando la información o los datos están apoyados por una sola fuente o en el caso de que no esté corroborada suficientemente.
13. La **triangulación** ha sido el método principal para asegurar la exactitud, fiabilidad y utilidad de la información. Se empleó el siguiente enfoque de triangulación:

Triangulación de fuentes: el equipo comparó la información de diferentes fuentes ej. Perspectivas de diferentes grupos de actores clave, documentación y observación.

Triangulación de métodos: el equipo comparó la información recogida con distintos métodos ej. Entrevistas, revisión de documentos y grupos focales.

Triangulación de los evaluadores: el equipo comparó la información recolectada por los diferentes evaluadores

Triangulación geográfica: el equipo comparó la información recogida en distintas zonas geográficas para asegurar que los hallazgos puedan ser generalizados y no sean específicos de una particular zona o contexto.

14. Aunque se planteó la posible existencia de otros riesgos como el de seguridad que podía limitar el acceso a poblaciones participantes u otros informantes clave se planearon medidas de contingencia para la obtención de información (como organizar entrevistas virtuales, o incluso entrevistas con grupos fuera de las zonas poco accesibles) esto al final no fue necesario por este motivo.
15. Durante el inicio de la misión, concretamente estando el equipo evaluador en Panamá, se tuvo que elaborar un plan de contingencia relativo a la misión en Nicaragua. Debido a que no se tuvo respuesta por parte del GRUN en cuanto a la autorización de la visita del equipo evaluador a las comunidades atendidas por la OPSR durante la semana del 10 al 17 de Octubre del 2015, se procedió a replantear las actividades con el debido consenso de los involucrados:
 - El equipo evaluador llegó a Nicaragua el día Sábado 10 de octubre del 2015 como previsto.

- Se mantuvieron las actividades a nivel de la capital – Managua (entrevistas a personal PMA, ECHO y ONGs) los días lunes y martes tal y como se habían planificado por la OP. En estas entrevistas participaron Soledad Posada/Jefa de Misión y Ramón Guevara/Punto Focal del equipo con la OP de Nicaragua.
- El día miércoles todavía trabajaron en conjunto los dos evaluadores realizando últimas reuniones con el PMA, en concreto con la unidad M&E y VAM. Por la tarde Soledad Posada se trasladó a Panamá a proseguir con entrevistas adicionales a nivel regional.
- Para suplir en alguna medida la limitación de no visitar áreas de implementación, el equipo realizó al menos una entrevista virtual con personal PMA de terreno.
- El día Sábado 17 de octubre tal y como se había planificado Ramón Guevara prosiguió su viaje hacia Panamá donde se encontró con el resto del equipo.

16. Otra limitación fue que algunas entrevistas en los cuatro países no fueron concertadas con la persona adecuada con experiencia directa en la OPSR.

Métodos e instrumentos de recolección de datos

17. Durante la **fase de iniciación**, el equipo evaluador llevó a cabo la **revisión detallada de los documentos** que fueron compartidos por el PMA. Esta revisión permitió reconstruir y entender de manera íntegra tanto el proceso como el objeto de análisis. Los tipos de documentos a revisados son los siguientes:

a. Informes de evaluación del PMA. Estos incluyen pero no se limitan a:

- Actas de reuniones, informes de seguimiento en cada país, informes anuales de Proyecto.
- Informes anuales del PMA en Panamá (regional), El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Honduras.
- La Evaluación de la Cartera Regional de CA (2007-2011) y la Evaluación Estratégica de 2015 en el tema de “Preparativos y Respuesta a Emergencias” (que se presentaba a la Junta en Mayo de 2015), la Evaluación de 2012 de la OPSR anterior.

b. Informes de monitoreo de resultados de la OPSR y revisiones programáticas CBT.

c. Políticas y estrategias nacionales de relevancia

d. Informes producidos por otras organizaciones de las Naciones Unidas, ONGs, donantes y organizaciones multi- y bilaterales en los países y a nivel regional como el “Plan Regional de Reducción de Desastres 2006-2015” de CEPREDENAC o “La Política Centroamericana de Gestión Integral de Riesgo de Desastres” (2010) (PCGIR).

e. Estrategias, políticas y directrices normativas del PMA (como el Marco de Resultados Estratégicos del PMA para 2014-2017 y para 2008-2013).

18. En la **fase de misión al terreno**, el equipo utilizó una variedad de métodos que ha permitido obtener la mayor cantidad de información en profundidad de diversos grupos interesados. Los métodos para la recolección de datos han

incluido: entrevistas individuales semi-estructuradas, grupos de discusión con las ONGs implementadoras y grupos focales con la población participante. Ver tabla siguiente con número de entrevistados y grupos focales realizados en terreno.

Tabla 1: Entrevistas realizadas

País/nº entrevistas	Personal PMA	Grupos focales	Socios operacionales	Socios estratégicos	Total (nº)
Panamá	30	–	2	7	39
Guatemala	11	9 (Jalapa, San Marcos)	9	32	61
El Salvador	23	12 (San Miguel, Ahuachapán)	19	13	67
Honduras	10	11 (Choluteca, Lempira)	22	5	48
Nicaragua	15	–	–	6	21
Total (nº)	89	32	52	63	236

19. El equipo evaluador aseguró una representación balanceada de tipos de agentes principales. Para los grupos focales con la población participante, el equipo realizó grupos según el tipo de de población participante: hombres, mujeres, niñas, niños; hogares de pequeños productores encabezados por mujeres; hogares rurales sin acceso a tierras y que dependen de jornales; pequeños agricultores afectados por la roya del café y familias con escaso acceso a crédito o a posibilidades de trabajo; poblaciones vulnerables (ancianos, personas con discapacidades, etc.); familias desplazadas; líderes comunitarios; y también se realizaron grupos mixtos que permitieron observar la interacción entre hombres y mujeres. La selección de estos grupos de población participante se hizo de manera aleatoria para evitar todo tipo de sesgo y se aseguró que la muestra fuera representativa de la población pudiendo así atribuir los resultados de la muestra a la población participante en general. Cabe notar que fue de especial importancia el que se hiciera uso de las buenas prácticas para la facilitación y documentación de grupos focales, dando la importancia a los temas éticos salvaguardando la confidencialidad de los entrevistados, a fin de dar validez a las conclusiones que de ellos se obtuvieron.

20. Tras haber mapeado las **zonas de implementación** de las actividades del PMA en cada país, la selección de aquellas zonas que se visitaron se basó en los **criterios de selección** a continuación; aunque la decisión final fue tomada en coordinación con las Oficinas País y la OR y con vistas a tener una visión global y lo más representativa posible de la operación del PMA:

- a. cobertura de las modalidades de asistencia de la OPSR;
- b. tamaño de las operaciones (población participante y volumen de asistencia);
- c. duración de asistencia alimentaria del PMA;

- d. cobertura geográfica, haciendo un particular esfuerzo por llegar a zonas más aisladas y vulnerables;
- e. cobertura en tipología de crisis y nivel de inseguridad alimentaria (roya del café, sequías, inundaciones, áreas con inseguridad alimentaria moderada y severa; etc.)
- f. cobertura poblacional en base al estado de vulnerabilidad;
- g. cobertura en socios de implementación a entrevistar;
- g. accesibilidad y seguridad;
- h. posibilidad de observar actividades de la OPSR en curso, teniendo en cuenta el calendario de distribuciones;
- i. limitación de tiempo y otras consideraciones logísticas. La tabla a continuación especifica los sitios finalmente seleccionados en base a los criterios y a la consulta y validación realizada con el PMA:

Tabla 2 Sitios seleccionados para visitar en terreno:

Panamá Ciudad de Panamá	
Guatemala Comunidades en San Marcos y Jalapa	El Salvador Comunidades en San Luis y Santa Adelaida
Honduras Comunidades en Choluteca en el sur y Lempira en occidente.	Nicaragua¹⁵² Comunidades en Leon, Madriz-Somoto, Siuna, Alamikambah, Matagalpa, Tipitapa

21. El equipo evaluador empezó la misión al terreno en Ciudad de Panamá donde participó en reuniones y entrevistas con PMA y otros agentes principales. Para maximizar el tiempo disponible el equipo se dividió en dos subgrupos (dos personas por cada subgrupo) para los cuatro países. Cada miembro anotó colección de datos. Las anotaciones se compartieron con todo el equipo evaluador. Además el equipo evaluador organizó reuniones regularmente para compartir información e identificar vacíos de información y aspectos para enfatizar.
22. Los datos recolectados en campo permitieron al equipo evaluador explicar los detalles del por qué y cómo de los resultados logrados por el programa. La estrategia de triangulación permitió examinar los mismos temas a través de diferentes métodos y perspectivas, verificando de manera sistemática la consistencia, fiabilidad y validez de los datos recolectados. El equipo evaluador se comunicó entre sí durante el trabajo de campo, para discutir sus observaciones y hallazgos individuales, triangular datos, y trabajar en un análisis compartido de todos los datos recopilados.

¹⁵² Debido a la no autorización del gobierno de Nicaragua, el equipo no pudo visitar las comunidades seleccionadas.

23. En el anexo 2 se presenta la matriz de evaluación. Para asegurar una recogida de datos sistemática y completa, cada miembro de equipo contó también con una matriz donde se recogieron todos los hallazgos. Las matrices de hallazgos de los miembros de equipo se fusionaron en una sola matriz que posteriormente fue analizada y de la que se extrajeron solo aquellos hallazgos triangulados.
24. Los métodos de recolección de la información fueron testados al inicio de la misión en Panamá y reajustados antes de iniciar las misiones a El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras.
25. Al terminar el trabajo de campo, el equipo organizó en Panamá **dos sesiones de presentación de hallazgos y conclusiones preliminares**; una con agentes internos del PMA, otra con el resto de agentes principales para así validarlos de manera participativa. El equipo evaluador estuvo en contacto con las Oficinas de País para aclarar cualquier punto necesario y para discutir en más detalle las recomendaciones propuestas.
26. La última fase es la presentación de resultados en un **informe de evaluación**. El equipo presenta un primer borrador de informe de evaluación para la revisión y retroalimentación de las Oficinas de País y la OR, que el equipo tomará en cuenta de cara a la versión final de este informe de evaluación.

Anexo 5: Consulta breve al personal PMA

Evaluación OPSR Regional 200490

CONSULTA BREVE

Sede

Oficina Regional

Oficina de País

Nombre de País: _____

El objetivo de este ejercicio es aportar una base de discusión para la sesión participativa de restitución de resultados preliminares del martes 20 de octubre.

Este proceso de evaluación toma como base la metodología propuesta de triangulación de fuentes de información y métodos de recolección de datos. Hasta ahora en nuestras visitas a terreno y a las Oficinas de País incluyendo la OR les hemos entrevistado a muchos de ustedes de manera individual y por áreas de trabajo (CD, DCD, Administración y Finanzas, M&E, VAM, Personal a cargo de la OPSR, Preparación a Emergencias y Resiliencia, Logística y Compras, Equipo de terreno). En esta ocasión con la consulta breve que proponemos a continuación quisiéramos conocer su valoración como CO, RO y Sede de manera conjunta y consensuada. Las respuestas que ustedes nos faciliten serán cruzadas con aquellas que el equipo evaluador ha recibido de muchos de ustedes bilateralmente y del resto de actores intervinientes (población participante, socios implementadores (contrapartes de gobierno, ONG), Agencias ONU y donantes).

Consideramos que este ejercicio contribuye a fortalecer la calidad y utilidad del proceso evaluativo.

Impulsamos fuertemente a que participen en este ejercicio, en la medida de lo posible, un número óptimo de personal PMA donde una representación del personal de terreno es crucial.

1 - ¿ Referente a la ejecución de la OPSR en su oficina, cuáles considera que son las principales áreas de mejora respecto a los siguientes criterios?

(Nota: Mencionar por favor un mínimo de una por criterio)

Relevancia de la OPSR:

Coherencia general:

Coherencia Interna de la OPSR:

Coherencia Externa de la OPSR:

Eficacia de la OPSR:

Eficiencia de la OPSR:

Cobertura de la OPSR:

Sostenibilidad de la OPSR:

2- ¿Cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas desde el inicio de la OPSR?

(Nota: Mencionar por favor de una a tres lecciones aprendidas)

3- ¿En qué considera que su oficina ha sido un ejemplo de buena práctica a seguir?

(Nota: Mencionar por favor de una a dos buenas prácticas)

Respuestas

Aéreas de mejora

Crterios	Regional	Honduras	Nicaragua
-----------------	-----------------	-----------------	------------------

<p>Relevancia</p>	<p>Los estudios o evaluaciones VAM (ESAEs) requieren mejora para que se puedan usar de forma óptima para la toma de decisiones (e.g. periodo de distribución).</p> <p>Necesidad de continuar el proceso de estandarización de las metodologías y herramientas de VAM para el OPSR.</p> <p>Mejorar el tiempo de preparación e emisión de informes de análisis VAM multidimensional a profundidad.</p>		<p>La operación es relevante si es asumido o hay apropiación de los Gobiernos y se logra sólo si hay participación de los mismos desde el diseño de la operación.</p> <p>Incorporar actividades de fortalecimiento de capacidades nacionales para prevención de desastres (tanto de desarrollo rápido como de desarrollo lento)</p> <p>Las actividades de la operación deben estar en concordancia con las nuevas políticas de gestión del riesgo que está adoptando el Gobierno actualmente, y que apuntan en esa dirección.</p>
<p>Coherencia general</p>	<p>Cabe mejorar comunicación/socialización de información tipo VAM y M&E tanto al interno como hacia entes externos.</p>		<p>Se necesita mayor flexibilidad en el diseño de respuestas por país.</p>
<p>Coherencia interna</p>	<p>Duración corta de actividades de creación de activos OPSR no ha permitido vincular las mismas con los objetivos de resiliencia como propuesto bajo otros programas (CP, TF) en el país.</p> <p>Formalización de vínculos entre fortalecimiento de capacidades y la OPSR.</p>	<p>Información oficial de base en nutrición sigue siendo un reto.</p>	<p>Se necesita mayor vinculación con los proyectos de preparación a emergencia y fortalecimiento de capacidades que son manejados fuera del marco de la operación.</p> <p>Los proyectos de preparación a emergencias y fortalecimiento de capacidades podrían ser integrados</p>

			<p>como CD&A.</p> <p>Proceso de reporte: dificultades para justificar la ejecución de acciones, debido a que la planificación se hace en base a cifras indicativas que actualmente son tomadas como “camisas de fuerza” al momento de reportar internamente en PMA, ya sea por sobre ejecución o sub ejecución.</p>
Coherencia externa	La coordinación con socios como FAO, tanto a nivel Regional como Nacional	<p>Resaltar las políticas regionales de gestión de riesgos emanadas en SICA por CEPREDENAC y CAC.</p> <p>Resaltar el rol y participación del Gobierno Central y de los Gobiernos Locales en los Comités Municipales, que han jugado un rol de coordinación, de transparencia en el proceso de selección y en la complementariedad de recursos.</p>	Mayor participación de los Gobiernos en el diseño de la operación y estrategias de intervención para una mayor coherencia con las políticas nacionales.
Eficacia	A nivel de Oficinas de País, fortalecer el vínculo de preparación y respuesta a emergencia con la OPSR (aunque en Guatemala existe una mejor practica que amerita ser trasferido a los demás).	Se puede medir mediante el valor total de la asistencia y el costo de administración de la oficina.	Mayor flexibilidad en la estrategia de implementación para alcanzar los objetivos establecidos.
Eficiencia	El apoyo a las Oficinas de País en temas de comunicación (información pública): Las Oficinas de País en reiteradas ocasiones han mencionado que requieren de más	Se puede medir en relación con los mecanismos utilizados y el valor de comisiones de transferencias.	Necesario mantener un financiamiento mínimo aun cuando no se active el OPSR (en tiempo regular sin emergencias) para cubrir los gastos

	<p>apoyo de la OR en estos temas de Comunicación e Información Pública.</p> <p>La Preparación de informes y manejo de información: Todavía no existe una forma coherente y sistemática de obtener información actual sobre la implementación a nivel de país.</p>		<p>que las oficinas de país incurren en el mantenimiento de alimentos por períodos prolongados.</p>
Cobertura	<p>Falta el debate respecto a la posibilidad de incluir una provisión que permita responder en Belice, Costa Rica o Panama, si hay situaciones especiales que así lo requieran.</p>	<p>La cobertura siempre ha sido inferior a las necesidades.</p> <p>Se prevén déficits muy altos en la movilización de recursos para el año 2015 debido a que están quedando cortos y el GoH se enfrenta a una serie de limitaciones financieras internas.</p>	<p>Es necesaria la asignación de fondos de manera equitativa en los 4 países, para poder cumplir con las solicitudes del Gobierno en tiempo y forma y lograr mayor cobertura de población.</p>
Sostenibilidad	<p>Fortalecer el programa de creación de activos (coherencia y duración). La operatividad de la OPSR depende de dos factores: necesidades y recursos. La idea no es que la OPSR sea sostenible como operación pero que las actividades que auspicia (creación de activos) contribuya a la sostenibilidad de acciones de resiliencia.</p>	<p>Añadir la “condicionalidad de trabajo” a la hora de seleccionar las comunidades, como parte del beneficio colateral.</p> <p>Incluir “las cosechas de agua” o almacenamientos de agua como infraestructura individual o comunitaria por lo que refleja la necesidad de seguir produciendo con agua almacenada para sus huertos caseros y la inserción de sus producciones en el mercado.</p>	<p>Aumentar eje de fortalecimiento de capacidades (traspaso de herramientas, metodologías, sistemas de medición etc) de los Gobiernos para que la respuesta sea asumida de manera más adecuada por ellos mismos.</p> <p>Cambio de enfoque de la operación a una respuesta más integral con involucramiento más activo de la población a nivel de familia, comunidad, municipio, y a nivel nacional, con una visión de</p>

			responsabilidad compartida.
--	--	--	-----------------------------

Buenas prácticas

Regional	Honduras	Nicaragua
<p>(3) Recursos (humanos, materiales,...): El reclutamiento de personal dedicado a la OPSR (movilización de recursos; M&E; GIS; coordinación general).</p>	<p>(1.7) Cuestiones transversales: formar parte del comité nacional de combate a la sequía</p>	<p>Necesario incluir al Gobierno desde el diseño de la operación para:</p> <p>(1.12) Coherencia externa: mayor apropiación</p> <p>(1.13) Coherencia interna y (1.1) Relevancia I: tener claro como OP, que será posible implementar y que no.</p>
<p>Consultas Regionales:</p> <p>(3) Gestión y comunicación interna: a. Con tantos los puntos focales de las Oficinas de País como los de construcción de evidencia (VAM/M&E).</p> <p>(1) Participación de gobiernos y sociedad civil en diseño y ejecución: b. Con los socios externos: contrapartes nacionales y organismos inter-gubernamentales.</p>	<p>(1.11) Coherencia externa: comité nacional de combate a la sequía como plataforma indispensable para la coordinación y mantener el nivel de apropiación dentro del mismo GoH.</p>	<p>(3.35a) Factores externos: La estandarización de las respuestas o modalidades de atención no funciona para todos los países, es necesario incluir en el análisis cualitativo de tendencias el análisis del contexto sociopolítico de cada país, para tener mayores elementos de análisis al momento de diseñar las modalidades o fases de respuesta.</p>
<p>(3) Gestión y comunicación interna: Teleconferencias mensuales con las Oficinas de País.</p>	<p>(3.20) Factores internos: generar networking apropiado para la implementación de la OPSR y la complementariedad de los recursos ha permitido reforzar alianzas estratégicas (con ONGs internacionales y locales en Honduras, así como</p>	<p>(3.35a) Factores externos: Es importante tomar en cuenta que el análisis de las situaciones que se presentan para medir el grado de afectación por un evento, es más complejo en algunos casos y en algunos países como Nicaragua, por las limitaciones en el flujo y generación de</p>

	Comités locales).	información oficial.
<p>(3) Gestión y comunicación interna: La creación de un Grupo de Trabajo Regional del OPSR. Este grupo está formado por los Jefes de Unidades y las secciones relevantes de la Unidad de Programa.</p> <p>(3) Gestión y comunicación interna: a. La definición de roles e involucramiento de las diferentes áreas funcionales en temas relevantes como: revisiones presupuestarias, movilización de recursos, preparación de informes.</p> <p>(3) Asignación de fondos: b. Creación de un Subgrupo de Trabajo para el manejo de los fondos regionales: Esto ha permitido una planeación, priorización, ejecución y seguimiento a los fondos de una forma óptima y transparente.</p>		
<p>(2) Innovación para mayor eficiencia: Introducción de recolecta de datos usando dispositivos móviles e compilación de Informes Cuatrimestrales de M&E.</p>		

Lecciones aprendidas

Regional	Honduras	Nicaragua
<p>(3) Modalidades de asistencia: La introducción de CBT ayuda a la respuesta rápida del PMA en los países donde es permitido; en Nicaragua habría que estar listo para asistir con alimentos si las circunstancias así lo requieran.</p>	<p>(1) Coherencia interna: buena coordinación entre la OP y la OR para la movilización de recursos, vital para la atención y la cobertura.</p>	<p>(1.9) Relevancia II: Flexibilidad/adaptabilidad al contexto del país.</p>
<p>(3) Recursos (humanos, materiales, ...): Es posible hacer un scale-up relativamente rápido para responder a eventos súbitos (como ocurrió con el TD12) – la gran ventaja de esa experiencia fue que teníamos recursos (alimentos) pre-posicionados en el país-.</p>	<p>(1.7) Relevancia II y (2.23a) Sostenibilidad: Aprendizaje en la utilización de los diferentes mecanismos.</p>	<p>(1.12) Coherencia externa y/o /3.30) factores internos: Poder integrar los aspectos de FdC en preparación y respuesta a emergencias en conjunto con el Gobierno, esto ha permitido posicionar al PMA como un socio relevante para el Gobierno.</p>
<p>(2) Eficacia/Eficiencia: Los periodos de intervención son muy cortos; por lo tanto hay que ser equilibrados con lo que se puede realísticamente esperar con el tema de creación de activos: un scale-up rápido requiere organización de la población, organizar asistencia técnica y suministrar esa asistencia técnica, contar con socios implementadores en zonas del país donde posiblemente nunca se haya trabajado, además de monitoreo. En esas circunstancias es difícil cumplir con todo lo</p>	<p>(3.20) Factores internos: networking generado por la intervención de las diferentes unidades dentro de la oficina.</p>	

<p>que se gustaría tener con la calidad requerida. Además, están los vínculos con el tema de resiliencia a más largo plazo, vínculos con otras iniciativas del Gobierno, PMA y otros.</p>		
<p>(1) Participación de gobiernos en ejecución y (3) Recursos (humanos, materiales, ...): El tema de los compromisos con gobierno y la imprevisibilidad de recursos es un tema en el que habría que seguir enfocándose.</p>	<p>(1.1) Evaluación de necesidades y/o (1.3) Participación de los beneficiarios: La conformación de los Comités Municipales (con participación de todos los sectores: salud, educación, iglesias, líderes, transparencia municipal) ha dado una muy buena selección hacia los más necesitados.</p>	
<p>(3) Financiación: Para la aplicación de financiamiento del CERF, no es fácil justificar los criterios de Salvar Vidas para emergencias de desarrollo lento, e.g. roya y sequía.</p>		
<p>Hay que estudiar la experiencia de las emergencias de lento desarrollo y obtener lecciones aprendidas.</p>		
<p>Tenemos que sistematizar las buenas prácticas y considerar como aplicarlas concretamente a las operaciones.</p>		

Anexo 6: Listado de personas consultadas

Institución	Nombre	Cargo
Panamá		
PMA	Jacqueline Flentge	Punto Focal de la Evaluación
PMA	Regis Chapman	Jefe Unidad de Programa
PMA	Miguel Barreto	Director Regional Oficina Regional
PMA	Alzira Ferreira	Director Regional Adjunta
PMA	Apolonia Mohaim	Punto Focal OPSR
PMA	Nils Greder	Director de País
PMA	Robert Oliver	Director de País Adjunto
PMA	Byron Ponegura	VAM Officer GIS WFP RB
PMA	Ana Gomez	VAM Officer GIS WFP RB
PMA	Cecilia Garzon	Jefa Sección Nutrición
PMA	William Vigil	Jefe de DMT y Ente coordinador OPSR
PMA	Cristina Bentivoglio	Preparación y Respuestas a Emergencias
PMA	Carlos Cruz	Preparación y Fortalecimiento de Capacidades
PMA	Giorgia Testolin	Asesora Regional de CBT, Punto Focal de Género y Protección
PMA	Alice Golay	CBT Officer
PMA	Christine Grignon	Jefa de PPM
PMA	Alan Brown	Oficial Regional Relación Donantes
PMA	Joachim Groder	Analista Manejo Recursos
PMA	Alexia Doherty	Oficial Nacional

PMA	Pablo Yuste	Gerente UNHRD
PMA	Francisco J. Garrido	Oficial de Logística, OIC UNHRD
PMA	Sofiane Essayem	Oficial Regional de Adquisiciones
PMA	Ariel Beliz	Oficial Nacional de Adquisiciones
PMA	Andrew Stanhope	Oficial Regional de Logística
PMA	Bianca Huc-Maza	Oficial Nacional de Logística
PMA	Lithabell Gonzalez	Asistente de Logística
PMA	Julian Gomez	Punto Focal de M&E
PMA	Hebert Lopez	Former P4P Officer
OCHA	Dario Alvarez	Asesor Regional de Respuesta a Desastre
OCHA	Gianni Morelli	Asesor Regional de Respuesta a Desastre
UNICEF	Dagoberto Rivera Rivera	Especialista Desarrollo Local
PLAN INTERNACIONAL	Raul Rodriguez	Head de DRM
FAO	Alberto Bigi	Oficial de Operaciones
IFRC	Jan Gelfand	Jefe de Programas y Operaciones, Zona de las Américas (IFRC)
UNDSS	Marcos Smoliner	
Visión Mundial	Fabiano Franz	Oficial Regional para Asuntos Humanitarios
CAC	Julián Calderón	Secretario Ejecutivo CAC
CEPRENAC	Ing Roy Barboza	Secretario Ejecutivo
El Salvador		
PMA	Robert Oliver	Director Adjunto de la Oficina de País

PMA	Jaime Hernández	Programme Officer
PMA	Henry Montano	Field Monitor Assistant
PMA	Carlos Martínez	M&E
PMA	Luis Penutt	M&E
PMA	Mario Gómez	VAM
PMA	Javier Mejía	VAM
PMA	Carlos Soriano	Logística
PMA	Ervin Salazar	Logística/Compras
PMA	Mirna Escoledo	Compras
PMA	Mirna Ayala	Compras
PMA	Gerardo Cordero	Compras
PMA	Nelson Muñoz	Administración y Finanzas
PMA	Sonia Delgado	Administración y Finanzas
PMA	Emilse Vásquez	Administración y Finanzas
PMA	Marco Cerón	Administración y Finanzas
PMA	Rafael Guillén	Preparación a Emergencias y Resiliencia
PMA	Ana Rut Sandoval	Preparación a Emergencias y Resiliencia
Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial	Licda. Ana Daysi Villalobos Membreño	Vice Ministra
Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial	Sr. Alberto Lizama	Asesor
División de Asistencia Alimentaria de la Secretaría de Inclusión Social	Sra. Wendy Rogel	Directora
División de Asistencia Alimentaria de la Secretaría de Inclusión Social	Ing. Douglas Romero	Gerente de Proyectos
Gobierno		PRESANCA-PRESISAN

		(SICA)
Gobernación Departamental de Ahuachapán		Promotores
Gobernación Departamental de Ahuachapán	Sr. Juan Francisco Sánchez Hernández	Gobernador Departamental de Ahuachapán
Gobernación Departamental de Ahuachapán	Lic. Yessica Valdéz Rivas	Gobernadora Suplente
Gobernación Departamental de San Miguel		Promotores
Gobernación Departamental de San Miguel	Sr. Ricardo Osmín Canales	Gobernador Departamental de San Miguel
Gobernación Departamental de San Miguel	Lic. José Evaristo Gutiérrez Romero	Gobernador Suplente San Miguel
Oxfam El Salvador	Mercedes García	Prevención y Respuesta Humanitaria
PLAN El Salvador	Carmen Aida Figueroa	Coordinadora Técnica de Proyectos
PLAN El Salvador	Jensy Itzel Menéndez	
Save the Children El Salvador	Ludin Chávez	Jefe de Programas
Puesto y Agencia	Marta de Rodríguez	HEA & SC Manager
Visión Mundial El Salvador	Ricardo Colona	Coordinador de Proyecto
Fundación Ayuda en Acción	Micheal Zambrano	
Puesto y Agencia	Héctor Amaya López	
Fundación Educación y Cooperación – EDUCO	Fausto Gabriel Cortez	Responsable de SAN
FUSAL	Maria Jose Dominguez	Gerente de Programas de Salud y Nutrición
La Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano – FUSAL	Ana María Lima	Coordinadora Proyectos Apaneca
Visión Mundial El Salvador		Técnicos

UNETE		Punto Focal FAO
UNETE		Punto Focal UNICEF
UNETE		Punto Focal WHO
UNETE		Punto Focal OCHA
EPNU		Grupo de Trabajo de Riesgo, Emergencias y Desastres de América Latina y el Caribe - REDLAC
		Centro Regional de Respuestas Humanitarias
Comunidad El Faro		
Comunidad San Luis		
Comunidad El Sincuyo		
Comunidad Las Posas		
Comunidad La Pandeadua		
Comunidad San Juan		
Comunidad El Porvenir		
Comunidad Belén		
Comunidad La Bolsa		
Comunidad Rio Grande		
Comunidad El Tablón		
Donante USAID		
Donante Canadá		
Donante Unión Europea		
Donante Alemania		
Nicaragua		
PMA	Sabrina Quezada	Seguridad
PMA	Antonella D'Aprile/Marc Renault de la Mothe	CD/DCD

PMA	Marcela Mayorga, Denis Velásquez, María Elena Velásquez, Chiara Dara, Christiana Pedroni, Carlos Rivas	Programa
PMA	Valerie Cortez	Head of Procurement
PMA	Sandra Torrez	Head of Logistics
PMA	Mariella Barreto	Head of Finance
PMA	Denis Velásquez Jonathan García	M&E
PMA	Marcela Mayorga Carlos Rivas Jonathan García	Programme Assistant
PMA	Jorge A. Pineda	Representante PMA en las comunidades de Siuna
UNETE	Chiara Dara	UNETE – Coordinadora de EPR
ECHO	Vicente Raimundo	
SINAPRED	Marcela Mayorga Xochilt Cortez José Luis Pérez, Arlen Martínez e Ivan Urcuyo	Programme Assistant CO Directora de SINAPRED
COSUDE	Sra. Miriam Downs	Oficial de Programas
Guatemala		
PMA		Piloto Asignado
PMA		CD, HoP
PMA		Programas/UAP
PMA		Logística
PMA		Finanzas

PMA		ICT
FAO	Diego Recalde	Representante
PLAN INTERNACIONAL	Eugenia Cóbar	Directora de País
OCHA	Manolo Barrillas	Asesor Nacional de Respuestas a Desastres
UNICEF	Christian Skoog	Representante
ACH	Glenda Rodas	Jefa de Proyecto
COOPI	Emanuele Fabi	Coordinador de País
BANRURAL	Abner Fonseca	Director de Negocios
SEGEPLAN	Nancy Ramírez	Directora de Gestión de Cooperación Internacional
SEGEPLAN	Patricia Ovalle	Asesora
CONRED	Alejandro Maldonado	Secretario Ejecutivo
MAGA	Sebastián Marcucci	Ministro de Agricultura
MIDES		
Autoridades locales		
SESAN	Germán González	Secretario General
COCODES		
CADERES		
Agropecuaria Santa Inés	Jesús Recinos	Representante Legal
Donante Canadá	Cristina Laur	Jefa de Equipo, Sección de Cooperación
USAID	Julia María Asturias	Food for Peace Officer & Mission Disaster Relief Officer
Comunidad San Manuel Chaparrón		
Comunidad Jalapa		
Comunidad San Miguel		

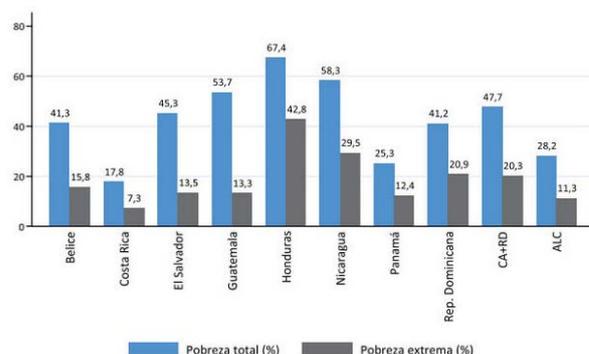
Ixtahuacán		
Comunidad Maquivil		
Comunidad La Estancia		
Comunidad Sholtanan		
Comunidad San Manuel Chaparrón		
Comunidad Jalapa		
Comunidad San Miguel Ixtahuacán		
Comunidad Maquivil		
Comunidad La Estancia		
Comunidad Sholtanan		
Honduras		
PMA	P.Di Sirio	CD
PMA	Gerardo Ayestas; Hernan Aguilar; M.Garay; Héctor Cruz; Francisco Salinas	Unidad de Programas
PMA	A.Robayo; G. Zuniga	Finanzas, Logística, SON
APROCAFEH		
UNDSS		
UNETE		
COPECO	D. Castro; M. Alvarado; José A. Velasquez	
Comité Municipal Interinstitucional		
Comité de focalización municipal y comunitario		
Comité Municipal de Choluteca		
Comité Municipal de		

Colohete - Lempira		
Comité Municipal de Concepción de María		
Comité Municipal de Sta. Anita Orocuina		
Comité Municipal Los Montoyas		
Comité Municipal Valladolid		
Comité Municipal de Tomalá		
CODEL Pintadillo		
CODEL Monte Oscuro		
CODEL Sta. Anita Orocuina		
CODEL Los Montoyas		
		Proveedor de servicios de CBT
		Personal SON Choluteca
		Autoridades Locales Orocuina
		Autoridades Locales Coholete – Lempira
		Autoridade Locales Juni
Comunidad San Antonio de Flores		
Comunidad Obrajuelo		
Comunidad San Francisco de Coray		
Comunidad de Montecristo 1		
Comunidad Pespire		
Comunidad San Juan Bosco		
Comunidad San Jorge		

Comunidad Choluteca		
Comunidad Juni		
Comunidad Pintadillo		
Comunidad Monte Oscuro		
Comunidad San Manuel de Colohete		
Comunidad Concepción de María		
Comunidad Valladolid		
Comunidad El Morro		
Comunidad San Cristobal		
Comunidad San Anita Orocuina		
Comunidad Los Montoyas		
Comunidad Colohete - Lempira	Carlos Esrom	CASM – CESAL
Comunidad de Sta. Barbara		

Anexo 7: Figuras y tablas

Figura 1: Tasa de pobreza total y pobreza extrema (2010)



Fuente: Inter Press Service, Water, Climate, Energy interwines with fight against poverty in Central America, 27 de agosto de 2015.

*Nota: El Gobierno de Nicaragua a través del Instituto Nicaragüense de Información para el desarrollo (con el apoyo del BID) actualizó las cifras de la pobreza para 2015-el 70% de la población nicaragüense no vive en la pobreza.

Tabla 1: Efecto económico de la roya del café en los países del Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura (PROMECAFE) (año de cosecha 2012/13)

	Total area (hectares)	Area affected (hectares)	Total workforce	Job losses	Total losses	
					Value (US\$ million)	Volume (60-kg bags)
Costa Rica	94 000	60 000	110 000	14 000	14.0	73 600
Dominican Republic	131 250	105 000	250 000	105 500	15.0	142 600
El Salvador	152 187	112 293	95 000	13 444	74.2	322 102
Guatemala	276 000	193 200	500 000	75 000	101.0	554 394
Honduras	280 000	70 000	1 000 000	100 000	230.0	1 303 333
Jamaica	3 013	841	12 182	3 640	5.2	3 758
Nicaragua	125 874	46 853	158 000	32 000	60.0	306 667
Panama	20 097	4 850	42 000	30 000		
Total	1 082 421	593 037	2 167 182	373 584	499.4	2 706 454

Fuente: Organización Internacional del Café, *Informe sobre el brote de la roya del café en CA y plan de acción para combatir la plaga*, 13 mayo 2013.

Tabla 2: Recurrencia e incidencia de desastres naturales (2000 – 2015)

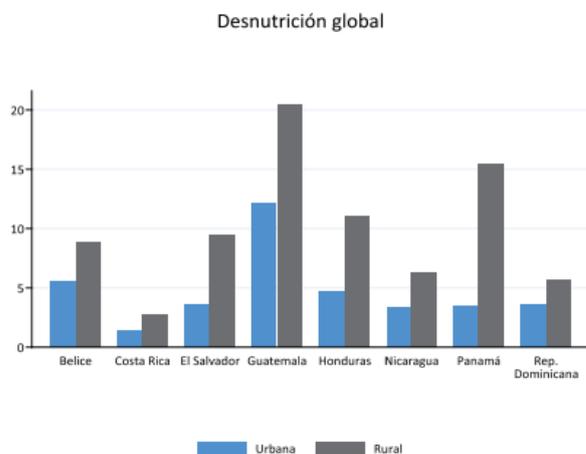
País	Número de desastre entre 2000 - 2015	Total muertes	Total daños en miles de dólares
El Salvador	34	2000	4272600
Guatemala	52	2263	2524463
Honduras	38	478	446479
Nicaragua	35	444	6050

Fuente: Elaboración a partir de los datos de EM-DAT, the international disaster center, Université Catholique de Louvain, Bélgica.

Tabla 3: Socios implementadores de la OPSR Regional 200490, 2014 – 2015

Guatemala	Honduras	El Salvador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MAGA ▪ MIDES ▪ SESAN ▪ CONRED ▪ Plan Internacional ▪ Acción contra el Hambre ▪ COOPI ▪ Banrural ▪ Proveedores de Alimentos por cupones: Santa Inés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ COPECO ▪ Alcaldías Municipales ▪ AHPROCAFE ▪ Plan Internacional ▪ Ayuda en Acción ▪ Visión Mundial ▪ Caritas ▪ ChildFund ▪ ADEPES ▪ CASM ▪ CESAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Internacional ▪ Fundación Educación y Cooperación, EDUCO ▪ Oxfam America ▪ Save the Children International ▪ Visión Mundial ▪ Fundación Ayuda en Acción ▪ Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano
		Nicaragua <ul style="list-style-type: none"> ▪ SINAPRED

Figura 2: Diferencia en el índice de desnutrición global entre en ámbito rural y urbano



Fuente: FAO, Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en Centroamérica y República Dominicana, Ciudad de Panamá, 2014, p29

Figura 3: Prevalencia de desnutrición aguda, crónica y global en menores de 5 años (2012)

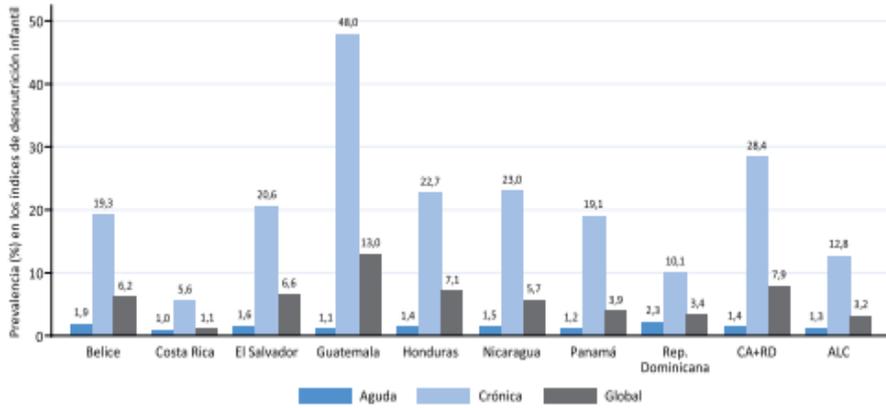
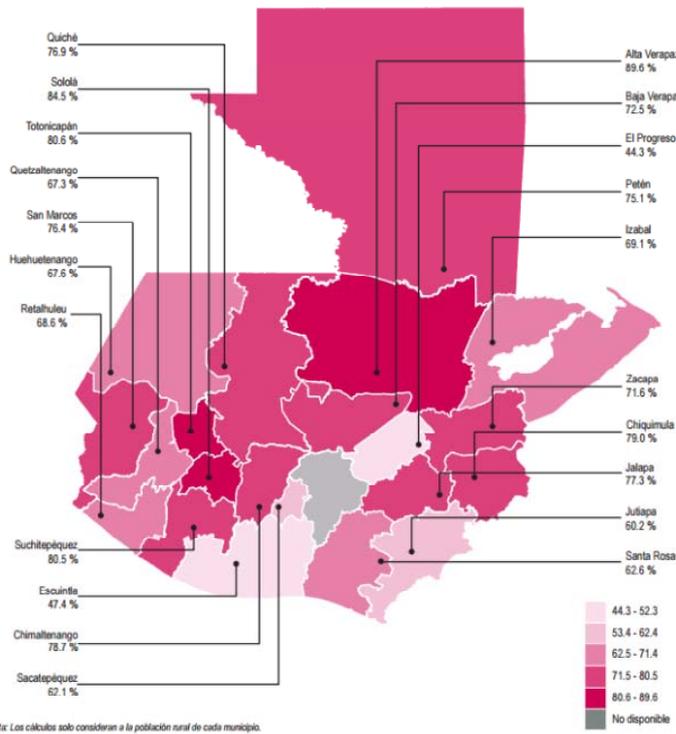
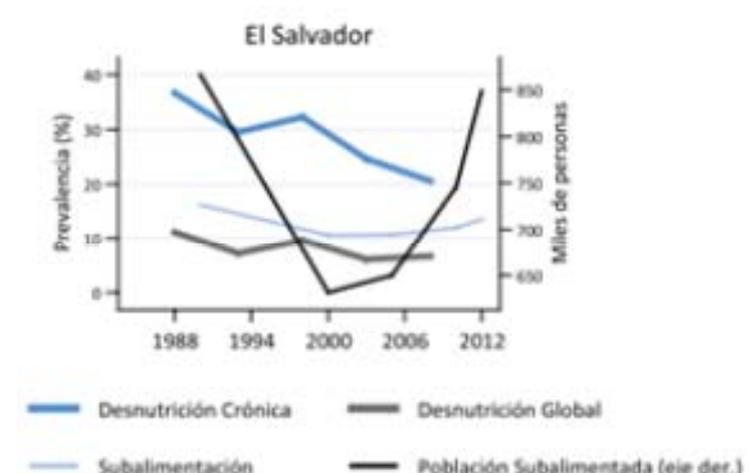


Figura 4: Guatemala rural: tasa de pobreza total por departamento, 2011



Fuente: Mapa de Pobreza Rural de 2011, Instituto Nacional de Estadística, Guatemala, abril de 2013. Disponible en: <http://www.ine.gov.gt/sistema/uploads/2014/01/10/ifRRpEnf0cjUfRZGHYXD7RQjf7EQH2Er.pdf>

Figura 5: Evolución de la prevalencia de desnutrición crónica y global y subalimentación en menores de cinco años y total en población subalimentada



Fuente: FAO, Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en Centroamérica y República Dominicana, Ciudad de Panamá, 2014.

Tabla 4: Inventario de obras realizadas para protección del medio ambiente y rehabilitación agrícola. OPR Regional 200490, 2014 – 2015

Producto	Unidad de medida	Actual (2014-2016)
Obras de conservación de suelos y agua		
Hectáreas (ha) de tierra cultivada y conservado con medidas de suelo físico y de conservación del agua	Ha	82,573
Hectáreas (ha) de las laderas degradadas y área marginal rehabilitado con medidas físicas y biológicas del suelo y la conservación del agua , plantado y protegido	Ha	7,904
Hectáreas (ha) de bosques plantados y establecidos	Ha	358
Manantiales de agua aledaños protegidos	Ha	76
Actividades de reforestación por hectáreas	Ha	39
Áreas comunes rehabilitadas (áreas recreativas)	Ha	2
Número de plántulas de árboles producidos (C & V)	Plántulas de árboles	739,425
Número de manantiales de agua desarrollado	Manantiales de Agua	176
Actividades de rehabilitación agrícola		
Kilómetros de caminos de acceso construidos y mantenidos	Km	654
Número de comunidades asistidas con infraestructura física para mitigar impacto de choques	Comunidades	1,469
Número de agricultores que han adoptado medidas de fertilización (por ejemplo, preparación de composta) en su parcela o área cultivada	Agricultores	49,514
Número de aboneras de trinchera construidas	Unidad	25,507
Construcción de huertos familiares	Unidad	8,059
Construcción de Proyectos de mini riego	Unidad	19
Construcción de pozos artesanales	Unidad	51
Pozos rehabilitados	Unidad	106
Rehabilitación de drenajes	Km	19

Tabla 5: Outputs 2015 y 2014

Outputs 2015	Unit	Planned	Actual	% Achieved
Guatemala				
SO1: Save lives and protect livelihoods in emergencies				
Output: Food, nutritional products and non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity, quality and in a timely manner to targeted beneficiaries				
Energy content of food distributed `	(kcal/person/day)	2.198	3.170	144,2%
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a result of project assistance	Community	400	399	99,8%
Number of days rations were provided	day	60	60	100,0%
Number of timely food distributions as per planned distribution schedule	distribution	2	2	100,0%
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies				
Output: Food, nutritional products and non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity, quality and in a timely manner to targeted beneficiaries				
CBT: Number of beneficiaries receiving a combination of cash transfers, vouchers and food.	individual	650.720	231.800	35,6%
CBT: Number of beneficiaries receiving cash transfers.	individual	326.222	52.717	16,2%
CBT: Number of beneficiaries receiving vouchers	Individual	246.098	150.358	61,1%
CBT: Number of men collecting cash or vouchers.	individual	63.998	22.831	35,7%
CBT: Number of women collecting cash or vouchers.	individual	65.532	17.784	27,1%
CBT: Total cash equivalent of food redeemed through cash vouchers	US\$	8.039.099	7.134.762	88,8%
Number of day rations provided (Drought)	day	120	120	100,0%
Output: Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities (Report only when applicable)				
Energy content of food distributed `	(kcal/person/day)	2.198	3.170	144%
Hectares (ha) of cultivated land treated and conserved with physical soil and water conservation measures only	HA	70.000	49.059	70%
Hectares (ha) of degraded hillsides and marginal area rehabilitated with physical and biological soil and water conservation measures, planted and protected	HA	240	218	91%

Hectares (ha) of forest planted and established	Ha	300	295	98%
Logistics, supply chain and common services: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training	women	50	45	90%
National food security programmes: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training	women	50	45	90%
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a result of project assistance	Community	1.000	823	82%
Number of community assets built, restored or maintained by targeted communities	Community assets	30	35	117%
Number of existing nurseries established	nurseries	2.400	1.613	67%
Number of farmers who have adopted fertility management measures (e.g. compost making, green manuring, mulching, etc.) in their homestead and cultivated fields	Farmers	40.000	38.081	95%
Number of feeding days	days	120	120	100%
Number of household assets built, restored or maintained by targeted individuals	Household assets	29.000	30.696	106%
Number of latrines constructed/rehabilitated	latrines	2.000	1.918	96%
Number of new nurseries established	nursery	600	405	68%
Number of timely food distributions as per planned distribution schedule	food distributions	2	2	100%
Number of tree seedlings produced (CBT)	tree seedlings	1.000.000	445.544	45%
Others				
Número de aboneras de trinchera construidas	Unit	35.000	25.507	73%
Construcción de huertos familiares	Unit	10.000	8.059	81%
Construcción de Proyectos de mini riego	Unit	20	19	95%
Rehabilitación de drenajes	KM	20	19	95%
No. De hectareas utilizadas para la selección masal de granos básicos	HA	4.500	4.370	97%
Número de Mts. 2 de viviendas rehabilitadas	Mts2	4.000	3.896	97%
Construcción de pozos artesanales	pozos	55	51	93%
Filtros caceros para el tratamiento de aguas grises.	filtros	1.100	1.007	92%
Honduras				
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies				

Outputs: Local food purchases (Report only when applicable)				
Food purchased locally as percentage of total food purchased	MT	43	23	54%
Quantity of food purchased locally from pro-smallholder aggregation systems	MT	640	41	6%
US Value of food purchased locally from pro-smallholder aggregation systems	USD	651504	14661	2%
Quantity of food purchased locally through Local and Regional purchases	MT	640	179	28%
US value of food purchased locally through Local and Regional purchases	USD	651504	14661	2%
El Salvador				
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies				
Output: Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities (Report only when applicable)				
Hectares (ha) of degraded hillsides and marginal area rehabilitated with physical and biological soil and water conservation measures, planted and protected	HA	129	517	401%
Kilometres (Km) of feeder roads built (FFA) and maintained (self-help)	KM	60	72	120,8%
Number of bridges rehabilitated	bridges	5	2	33%
Number of classrooms rehabilitated	classrooms	106	86	81%
Number of farmers who have adopted fertility management measures (e.g. compost making, green manuring, mulching, etc.) in their homestead and cultivated fields	Farmers	644	378	59%
Number of feeding days	days	270	190	70%
Number of latrines constructed/rehabilitated	latrines	155	68	44%
Number of new nurseries established	nursery	4237	1267	30%
Number of people engaged in income diversification strategies to reduce risk and vulnerability of food security to climate	people	114	138	121%
Number of tree seedlings produced (CBT)	tree seedlings	165.762	162.656	98%
Number of water springs developed	water springs	87	76	88%
Quantity of agricultural tools distributed	agricultural tools	3.000	3000	100%
Outputs: Local food purchases (Report only when applicable)				
Food purchased locally as percentage of total food purchased	MT	20	1	3,8%
Quantity of food purchased locally through Local and Regional purchases	MT	719	6	0,8%
Others				
Number of community and school nurseries established	Nurseries	133	315	237%
Hectares surrounding water springs protected	Ha	122	76	62%
Reforestation activities per hectares	Ha	25	39	157%

Fish production ponds built	Number	10	9	90%
Houses that underwent improvements (Walls, floor, roof, etc).	Household	160	28	17%
Number Chicken coops rehabilitated	Number	32	118	369%
Community areas rehabilitated (recreational areas)	Ha	5	2	49%
wells rehabilitated	unidad	136	106	78%
Nicaragua				
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies				
Outputs: Local food purchases (Report only when applicable)				
Food purchased locally as percentage of total food purchased	MT	1	0	0%
Quantity of food purchased locally from pro-smallholder aggregation systems	MT	110	0	0%
US Value of food purchased locally from pro-smallholder aggregation systems	USD	51.775	0	0%
Quantity of food purchased locally through Local and Regional purchases	MT	2.196	335	15%
US value of food purchased locally through Local and Regional purchases	USD	1.051.228	196.402	19%
Outputs 2014				
Guatemala				
SO 1: GFD				
CBT: Number of beneficiaries receiving a combination of cash transfers and food	individual	33.500	44.995	134.3%
CBT: Number of beneficiaries receiving cash transfers	individual	55.160	55.415	100.5%
CBT: Total amount of cash transferred to beneficiaries	US\$	1.438.047	1.444.695	100.5%
Number of days rations were provided	day	60	60	150.0%
Number of timely food distributions as per planned distribution schedule	distributio n	2	2	100.0%
SO 1: Local Purchase				
Food purchased locally, as percentage of total food purchased	%	80	75	93.8%
SO 2: FFA				
CBT: Number of beneficiaries receiving vouchers	individual	150.000	158.480	105.7%
CBT: Total cash equivalent of food redeemed through cash vouchers	US\$	3.160.800	2.792.337	88.3%
Hectares (ha) of cultivated land treated and conserved with physical soil and water conservation measures only	Ha	37.959	31.277	82.4%
Hectares (ha) of cultivated land treated with biological stabilization or agro forestry techniques only (including multi-storey gardening, green fences, and various tree belts)	Ha	7.810	5.659	72.5%

Hectares (ha) of forest planted and established	Ha	71	63	88.7%
Kilometres (km) of feeder roads built (FFA) and maintained (self-help)	km	6	5	83.3%
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a result of project assistance	community	470	456	97.0%
Number of farmers who have adopted fertility management measures (e.g. compost making, green manuring, mulching, etc) in their homestead and cultivated fields	individual	12.500	11.055	88.4%
Number of new nurseries established	nursery	4.300	3.738	86.9%
Honduras				
SO 1: FFA				
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a result of project assistance	community	100	84	84.0%
SO 1: GFD				
Energy content of food distributed (kcal/person/day)	kcal/person /day	1.974	1.974	100.0%
Number of days rations were provided (coffee rust)	day	60	40	66.7%
Number of days rations were provided (drought)	day	60	60	100.0%
SO 2: Capacity Development - Emergency Preparedness and Response				
Number of counterparts staff members trained in contingency planning	individual	360	543	150.8%
SO 2: FFA				
CBT: Number of beneficiaries receiving a combination of cash transfers, vouchers and food	individual	5.685	5.685	100.0%
CBT: Number of beneficiaries receiving cash transfers	individual	19.245	19.245	100.0%
CBT: Number of beneficiaries receiving vouchers	individual	4.925	4.925	100.0%
CBT: Number of men collecting cash or vouchers	individual	2.266	2.266	100.0%
CBT: Number of women collecting cash or vouchers	individual	3.705	3.705	100.0%
Hectares (ha) of cultivated land treated and conserved with physical soil and water conservation measures only (assisted by CBT)	Ha	1.887	1.887	100.0%
Hectares (ha) of degraded hillsides and marginal areas rehabilitated with physical and biological soil and water conservation measures, planted with trees and protected (e.g. closure, etc)	Ha	14.000	7.169	51.2%
Kilometres (km) of feeder roads built (FFA) and maintained (self-help) (assisted by CBT)	km	327	327	100.0%
Kilometres (km) of feeder roads rehabilitated (FFA) and maintained (self-help)	km	200	410	205.0%
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a	community	190	190	100.0%

result of project assistance shocks, in place as a result of project assistance (assisted by CBT)				
Number of classrooms rehabilitated	classroom	300	400	133.3%
Number of existing nurseries supported	nursery	150	231	154.0%
Number of new nurseries established	nursery	200	231	115.5%
Number of tree seedlings produced (Assisted by CBT)	tree seedling	131.235	131.225	100.0%
Number of tree seedlings produced	tree seedling	200.000	250.000	125.0%
Volume (m3) of debris/mud from flooded/disaster stricken settlements (roads, channels, schools, etc.)	m3	10.000	2.965	29.7%
Nicaragua				
SO 2: Capacity Development: Strengthening National Capacities				
Logistics, supply chain and common services: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	10	10	100.0%
Logistics, supply chain and common services: Number of male government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	24	24	100.0%
National Food Security Programmes: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	10	10	100.0%
National Food Security Programmes: Number of male government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	22	22	100.0%
Number of technical assistance activities provided	activity	5	5	100.0%
SO 2: GFD				
Energy content of food distributed (kcal/person/day)	kcal/pers on /day	2.405	995	41.4%
Number of feeding days	day	60	150	166.7%
Number of timely food distributions as per planned distribution schedule	distributio n	6	6	100.0%
SO 2: Local Purchase				
Food purchased locally, as percentage of total food purchased	%	50	76	152.0%
Quantity of food purchased locally from pro-smallholder aggregation systems (expressed in MT)	mt	150	142	94.7%
Quantity of food purchased locally through Local and Regional purchases (expressed in MT)	mt	400	717	179.3%
El Salvador				
SO 2: FFA				
CBT: Number of men collecting cash or vouchers	individual	1.513	1.447	95.6%
CBT: Number of women collecting cash or vouchers	individual	1.572	1.503	95.6%
Hectares (ha) of cultivated land treated and conserved with physical soil and water conservation measures only	Ha	500	350	70.0%
Kilometres (km) of feeder roads rehabilitated (FFA) and maintained (self-help)	km	350	250	71.4%
Number of bridges rehabilitated	bridge	28	28	100.0%

Number of existing nurseries supported	nursery	2.500	2.380	95.2%
Number of latrines constructed/rehabilitated	latrine	50	45	90.0%
Number of people engaged in income diversification strategies to reduce risks and vulnerability of food security to climate	individual	589	583	99.0%
Number of water springs developed	water spring	140	100	71.4%
Quantity of agricultural tools distributed	tool	2.500	2.500	100.0%
Volume (m3) of soil excavated from rehabilitated waterways and drainage lines (not including irrigation canals)	m3	300.000	250.000	83.3%

Tabla 6: Numero de población participante – planificado versus real

Numero de población participante - planificado versus real								
		Planificado			Real			% alcanzado
		Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total	
2014	Distribución general de alimentos	55.492	56.839	112.331	177.695	188.190	365.885	326%
	Capacitación	113.310	139.400	252.710	18.374	24.110	42.484	17%
	Recuperación y/o creación de activos de subsistencia	81.341	43.799	125.140	60.636	42.238	102.874	82%
	Sub total año 1	250.143	240.038	490.181	256.705	254.538	511.243	104%
2015	Distribución general de alimentos	138985	140615	279.600	25816	27669	53.485	19%
	Capacitación	29173	52645	81.818	693	3056	3.749	5%
	Recuperación y/o creación de activos de subsistencia	63826	45944	109.770	40080	53655	93.735	85%
	Sub total año 2	231.984	239.204	471.188	66.589	84.380	150.969	32%
Total		482.127	479.242	961.369	323.294	338.918	662.212	69%

Fuente: SPR 2014 y CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 082015

Tabla 7: Transferencia de base monetaria

Distribuciones de dinero y bonos: planificado versus real en US\$				
		Planificado	Real	%alcanzado
2014	socorro	1.082.028	1.081.880	100%
	recuperación	5.333.003	3.908.415	73%
	Sub total año 1	6.415.031	4.990.295	78%
2015	socorro	207.348	-	0%
	recuperación	20.400.469	13.788.865	68%
	Sub total año 2	20.607.817	13.788.865	67%
Total		27.022.848	18.779.160	69%

Fuente: CA4 PRRO Quarterly – Annex 2 Commodities, C&V and non-food items distribution 122014 y 082015

Tabla 8: Capacitación

Número de personas capacitadas						
Year	Planificado			Real		
	Masculino	Feminino	Total	Masculine	Feminino	Total
Number of counterparts staff members trained in contingency planning (Honduras)						
2014	n/a	n/a	360	n/a	n/a	543
National Food Security Programmes: Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training (Nicaragua)						
2014	22	10	32	22	10	32
Logistics, supply chain and common services: Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training (Nicaragua)						
2014	24	10	34	24	10	34
Logistics, supply chain and common services: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training (Guatemala)						
2015	-	50	50	-	45	45
National food security programmes: Number of female government/national partner staff receiving technical assistance and training (Guatemala)						
2015	-	50	50	-	45	45

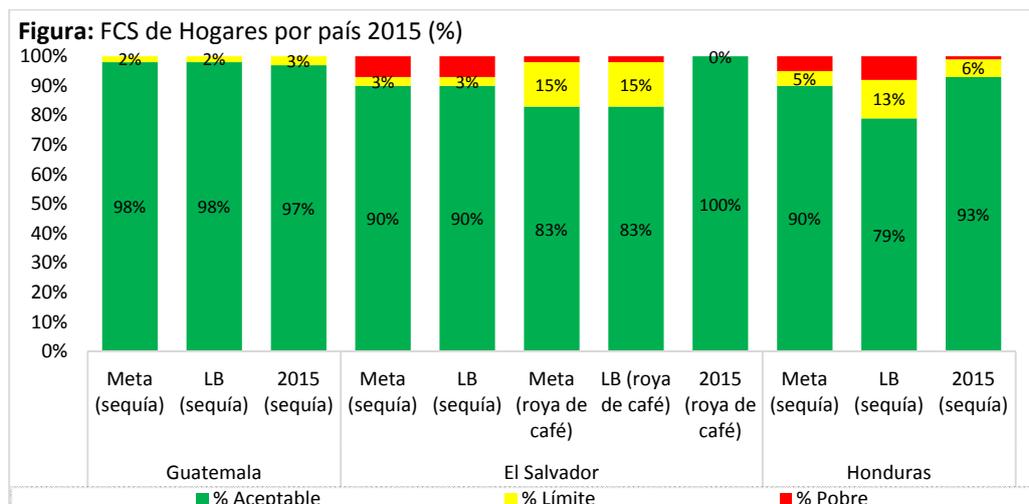
Fuente: SPR 2014 y CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 082015

Tabla 9: FCS de hogares por país (2015)

Tabla: FCS de hogares por país (2015)				
		% Aceptable	% Límite	% Pobre
Guatemala	Meta (sequía)	98%	2%	0%
	LB (sequía)	98%	2%	0%
	2015 (sequía)	97%	3%	0%
El Salvador	Meta (sequía)	90%	3%	7%
	LB (sequía)	90%	3%	7%
	Meta (roya de café)	83%	15%	2%
	LB (roya de café)	83%	15%	2%
	2015 (roya de café)	100%	0%	0%
	Honduras	Meta (sequía)	90%	5%
LB (sequía)		79%	13%	8%
2015 (sequía)		93%	6%	1%
Nicaragua	Meta (sequía)	n/a	n/a	n/a
	LB (sequía)	n/a	n/a	n/a
	2015 (sequía)	n/a	n/a	n/a

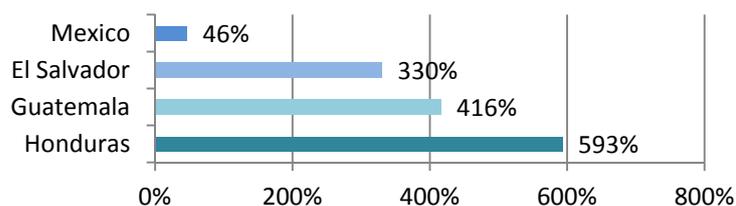
Fuente: CA4 PRRO Quarterly – Annex 1 Logframes – Beneficiary data 082015. Los datos para 2014 no son comparables.

Figura 6: FCS de Hogares por país 2015 (%)



Fuente: CA4 PRRO Quarterly – Annex 4 Logrames – Outcomes summary 082015

Figura 7: Incremento de Menores Extranjeros no Acompañados Registrado en Aprehensiones fronterizas, por país de origen (Incremento de 2011-13)



Fuente: Hambre sin fronteras. Los vínculos ocultos entre Inseguridad Alimentaria, Violencia y Migración en el Triángulo Norte de Centroamérica. Programa Mundial de Alimentos, Organización Internacional para las Migraciones (OIM), London School of Economics and Political Science, Organización de los Estados Americanos.

Anexo 8: Tabla resumen - operación OPSR

2014																	
No de beneficiarios/Actividad		Guatemala				Honduras				Nicaragua				El Salvador			
		Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual contra % planificado
Distribución General de Alimentos	Alimentos	78.280 (SPR)	36.877 (SPR)	41.403 (SPR)	--	2.425	1.080	1.345	11%	276.000	135.240	140.760	--	0 (SPR)	0 (SPR)	0 (SPR)	0%
	CBT	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Distribución de Efectivo y Bonos	Alimentos	306.645	54.238	38.512	264%	190.637	103.754	86.883	348%	276.000	135.240	140.460	396%	45.411	22.294	23.117	117%
	CBT	213.895	103.473	110.422	100%	29.855	11.330	18.525	17%	--	--	--	--	40.035	19.638	20.397	100%
Alimentos por Activos	Alimentos	15.197	9.865	5.332	95%	43.614	23.770	19.844	97%	--	--	--	--	9.082	4.459	4.623	117%
	CBT	33.968	22.045	11.923	131%	5.971	2.266	3.705	20%	--	--	--	--	1.013	497	516	5%
Alimentos por Capacitación	Alimentos	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	CBT	5.32	3.462	1.864	7%	--	--	--	--	--	--	--	--	7.303	3.582	3.721	26%

		6															
TOTAL BENEFICIARIOS		324.105				220.492				285.180				85.446			
2015																	
No de beneficiarios/Actividad		Guatemala				Honduras				Nicaragua				El Salvador			
		Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado	Total	Total hombres	Total mujeres	% actual vs % planificado
Distribución General de Alimentos	Alimentos	25.670	13.132	12.538	--	37.845	15.290	22.555	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	CBT	203.075	100.738	102.337	35%	166.130	64.670	101.460	119%	--	--	--	--	50.564	10.765	24.839	59%
Distribución de Efectivo y Bonos	Alimentos	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	CBT	203.075	100.738	102.337	35%	166.130	64.670	101.460	104%	--	--	--	--	50.564	24.839	25.725	42%
Alimentos por Activos	Alimentos	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	CBT	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Alimentos por Capacitación	Alimentos	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	CBT	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
TOTAL BENEFICIARIOS		282.260				203.975				61.600 (planificado)				50.564			

Ejemplos que muestra la tabla en los que se ha realizado más de lo planificado:

En 2014, todos los países han visto el número de personas asistidas por la modalidad de CBT (con entrega de alimentos solamente) exceder las previsiones establecidas por las evaluaciones de necesidades: 264 por ciento, 348 por ciento, 396 por ciento y 117 por ciento para Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador respectivamente. En este mismo año, se observa la misma tendencia en el caso de la actividad de Alimentos por Activos (recibiendo dinero y/o bonos) en Guatemala con un 131 por ciento y en El Salvador para esta misma actividad (recibiendo alimentos solamente en este caso) con un 117 por ciento.

En el año 2015, se destacan igualmente dos actividades en Honduras que demuestran la misma tendencia. Para la distribución general de alimentos con CBT, se llega a un 119 por ciento mientras el segundo caso de asistencia sobrepasando los objetivos establecidos sigue observándose en la modalidad CBT con 104 por ciento (esta tendencia baja considerablemente en comparación con el año 2014 donde se había llegado a un 348 por ciento).

Anexo 9: Temas transversales

Protección

209. Acorde con los principios de la política de protección humanitaria del PMA¹⁵³, el equipo evaluador reconoce las acciones adoptadas por el PMA en el marco de la OPSR para brindar medidas de seguridad y protección a la población participante. Según los indicadores para este fin, se tiene que el 100 por ciento de las mujeres en Honduras y El Salvador no sufrieron ningún problema de seguridad al momento de recibir la asistencia, mientras que en El Salvador 30 por ciento de los hombres experimentaron problemas de seguridad. En los otros países no tienen datos para este indicador, tal como se presenta en la Ficha Técnica en los Indicadores Transversales. De igual manera, como parte de estos principios se pretende que la población esté informada sobre la operación, del lugar donde se recibirá la asistencia y dónde pueden presentar sugerencias o reclamos. En este sentido se superó la meta en Honduras (hombres y mujeres), llegando a 80 por ciento (las mujeres) y 70 por ciento (hombres) de la meta en El Salvador; el caso de Guatemala llegó a 68 por ciento de los hombres de la población participante pero no se cuenta con datos para las mujeres; y en Nicaragua no se mide.
210. Se destacan los diferentes arreglos logísticos que se hicieron desde el PMA para acercarse a las comunidades a entregar la asistencia, con el objetivo de facilitar la recepción de la asistencia y minimizar los riesgos que pudiesen generarse en el proceso de distribución. También se destaca la creación del sistema de retroalimentación del servicio brindado mediante la instalación de buzones de quejas. Ejemplos de algunos arreglos logísticos eficientes incluyen: banca móvil para la entrega de efectivo con BANRURAL en Guatemala en coordinación con las autoridades y seguridad pública de cada municipio; los acuerdos de cooperación con alcaldías municipales en Honduras y las ONG en Guatemala, Honduras y El Salvador para la movilización de la población participante durante el canje de cupones de alimentos y recepción de efectivo, entre otros.
211. Se valora positivamente la participación de las poblaciones en la definición del plan de trabajo de las acciones a adelantar a nivel de las comunidades, así como en el seguimiento de la ejecución de la operación; aspecto clave en la protección humanitaria.

Alianzas¹⁵⁴

212. La participación de actores locales en todo el proceso de implementación desde la identificación y criterios de comunidades a atender durante el monitoreo y el proceso de entrega de asistencia constituye un plan de acciones conjuntas que han favorecido la cohesión a nivel local, garantizando la transparencia en la ejecución de la operación. Se puede destacar como ejemplo la colaboración con MAGA en Guatemala que, a través de su equipo de extensionistas apoya toda la implementación de la operación, lo que ha facilitado el trabajo del PMA pero también le ha permitido al MAGA no sólo restablecer su programa de extensionismo, sino también lograr sus metas institucionales. En el caso de Honduras los esquemas de cooperación

¹⁵³ WFP Humanitarian Protection Policy (2012)

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc061670.pdf>

¹⁵⁴ Alianza entendida como la define el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como una manera de entender el desarrollo desde la participación, a través del diálogo y la negociación entre diversos actores que establecen un programa de acciones conjuntas, de manera que los beneficiarios se transformen en actores de la acción de desarrollo. Siempre desde el respeto a los conocimientos indígenas y la perspectiva local.

establecidos con las alcaldías municipales son un claro ejemplo de un esquema muy eficiente de desarrollo local, pues con el desarrollo de la Operación se contribuye con los planes de desarrollo establecidos en los municipios.

213. La implementación de la operación está basada en estructuras comunitarias bajo esquemas participativos donde se materializan las directrices de la operación para la selección de población participante, la inclusión de grupos vulnerables, la definición de las obras a realizar por ellos, las acciones mismas de monitoreo de las actividades ejecutadas y para la organización logística en el día de la entrega de la asistencia. Estas acciones comunitarias conducen a la construcción colectiva y ponen sobre la mesa el respeto por las necesidades diferenciadas, que es un elemento clave para mantener el equilibrio entre los más vulnerables y otros actores, y finalmente la acción en condiciones de transparencia tanto en la distribución de funciones como en la toma de decisiones.
214. La presencia de mujeres y el fortalecimiento de los COCOSAN para el caso de Guatemala significa tener representatividad en la COMUSAN, lo que fortalece los vínculos y desarrollo local y es en este espacio desde donde se dictan directrices conducentes a la inclusión social.
215. Las alianzas creadas bajo la OPSR, principalmente con ONGs, alcaldías y Ministerios de Agricultura, han servido para impulsar y reforzar el citado enfoque comunitario. Algunos ejemplos concretos de alianzas han sido con el Ministerio de la Salud, CENTA (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria), ISTA, y el MARN por medio del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, en El Salvador y la SIS (Secretaría de Inclusión Social). En Guatemala, se califica como fortaleza la alianza REDHUM para atender emergencias. Por otra parte, se formaron en Guatemala comisiones de distribución de alimentos a nivel comunitario, las que garantizaron un cierto nivel de transparencia en la distribución y selección de familias altamente vulnerables. Estas comisiones quedaron ya constituidas y son una fortaleza para una próxima intervención.

Protección del Medioambiente

216. Respecto a las acciones medioambientales dentro de la OPSR tales como la divulgación de mejores prácticas agroforestales, la creación y/o recuperación de activos para minimizar el uso de estrategias negativas como la recolección y venta de leña, por ejemplo, están contempladas desde el diseño de la operación que tomó como base el análisis de tendencias de seguridad alimentaria y desastres y que confirmó la correlación entre vulnerabilidad a desastres y hambre, demostrando que la degradación ambiental incrementa la frecuencia de desastres y esto a su vez agrava la pobreza y el hambre¹⁵⁵. En el Anexo 7 (tabla 4) se presenta un inventario de las diferentes obras que se han realizado en materia de protección del medioambiente.

¹⁵⁵ Documento del Proyecto OPSR 200490.

Anexo 10: Coherencia Externa e Interna de la operación (por país)

Coherencia Externa

Articulación con políticas e iniciativas nacionales

217. En general se considera que la acción del PMA está bien articulada con las políticas nacionales, esto se expresa en los países de estudio de la siguiente manera:

- Honduras, en la alineación de la OPSR con el Plan Nacional de Desarrollo y la política de construcción de infraestructura comunitaria y activos de las familias; y con SINAGER y COPECO en Honduras trabajando en el marco de la política del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, esto a pesar de los recientes cambios en el marco institucional de coordinación que han traspasado responsabilidades desde esta institución a INVEST Honduras. Así mismo está alineada con la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN) y la Estrategia de Atención Integral a la Niñez en la Comunidad (AIN-C), entre otras.
- Nicaragua, el vínculo de la OPSR más fuerte es con los lineamientos de la Política Nacional de Gestión Integral de Reducción del Riesgo a Desastre, en los que se promueve la cultura de prevención y preparación ante desastres, el fortalecimiento de capacidades de respuesta a nivel comunitario, fortalecimiento de los sistemas de alerta y respuesta institucional entre otros. Coincide con el programa nacional de meriendas y el Ministerio de Educación, en línea con el Plan Estratégico de Educación 2011 - 2015. La vinculación de la merienda escolar con la OPSR, quedó como posibilidad en el 2015 pero no se implementó directamente. El gobierno no requirió asistencia de PMA en el marco de la OPSR en el año 2015; no obstante se está analizando la posibilidad de extender el apoyo del PMA en merienda escolar, ya que en la respuesta implementada por el gobierno con recursos propios, se utilizó el Programa de Merienda Escolar como un mecanismo flexible de protección social en situación de emergencia de desarrollo lento. El gobierno aumentó en el 2015 los días de cobertura para atender a las niñas y niños del corredor seco. La merienda escolar es particularmente importante en el contexto de la OPSR porque recibe la mayor atención del gobierno, que lo ve como elemento complementario a la distribución general de alimentos a nivel de la familia y como forma de incidir directamente en la situación nutricional de los niños (Programa Nacional hacia la erradicación de la desnutrición crónica infantil). Esta cooperación con el Ministerio de Educación es incluso más importante dentro de la operación, dado su rol privilegiado como fuente de datos sobre la seguridad alimentaria en el país. Así mismo, la OPSR es coherente con la Política de Seguridad Alimentaria y Soberanía Alimentaria que promueve la diversificación de la producción y actividades de la economía familiar, como medio para aumentar la resiliencia ante fenómenos naturales.
- Guatemala, con los programas de Ventana de los Mil días, el Pacto Hambre Cero, la Operación Oportunidad y con la Estrategia de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) por mandato del CAC, el Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Plan estratégico de seguridad alimentaria y nutricional para Occidente – Planocc y el Programa para la Reducción de la Malnutrición Crónica (PRDC) 2006-2016, entre otros.

- El Salvador, con el Plan Quinquenal del gobierno que contempla aspectos de sequía y cambio climático, con la SIS- y las políticas del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, el Plan Nacional de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres y el Programa Nacional de reducción de riesgos en El Salvador 2010-2014; asimismo con la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Marcos de coordinación

218. Mientras las evaluaciones sobre la coordinación con agencias gubernamentales son positivas en general, existen argumentos encontrados sobre la coordinación con agencias de Naciones Unidas y con otras fuera del sistema. Las consideraciones vertidas variaron país por país de la siguiente forma.

- Honduras: El hecho de que las EFSA se hayan realizadas con instituciones del gobierno (COPECO/UTSAN) permitió oficializar los resultados.- La vinculación con el PMA para atender la emergencia comienza en mayo con el Comité Técnico Interinstitucional para la Gestión del Riesgo de Sequía (anticipo y prolongación de la canícula). Existen oportunidades de acciones con la empresa privada y de lobby con estos actores para que se involucren en acciones de emergencia. Se han desaprovechado oportunidades de atención simultánea por las limitantes que aún ocasionan los procesos administrativos de cada agencia y las reuniones mensuales de planificación internas, donde se divulgan los resultados para la toma de decisiones; éstas deben aprovecharse más eficientemente. Existe la necesidad de fortalecimiento del sistema COBIT como herramienta gerencial de reporte y seguimiento en tiempo real y en el terreno.
- Nicaragua: El PMA está acertadamente buscando oportunidades de expandir contrapartes y de encontrar un posicionamiento claro estratégico (no sólo en asistencia alimentaria). También se va haciendo, en la medida de lo posible, traslado de conocimiento de los mecanismos del PMA al gobierno. Respecto a las agencias de Naciones Unidas, hay escaso conocimiento colectivo sobre lo que cada agencia hace. Ha habido cierto intento en UNETE para brindar conjuntamente apoyo al gobierno; sin embargo, las solicitudes de acompañamiento se hacen de manera bilateral a algunas agencias según las necesidades identificadas por el gobierno. Existe una plataforma de coordinación humanitaria donde convergen agencias del Sistema de Naciones Unidas y Organismos que conforman la Red Humanitaria y aparte existen mesas sectoriales donde participan sólo las instituciones de Gobierno.
- Guatemala: El rol del PMA como coordinador del grupo UNETE fue valorado positivamente por numerosos agentes, con la singular observación de que falta mayor intercambio de información y retroalimentación con otros actores, que puede conseguirse con un liderazgo que invite más a la reflexión y siguiendo procedimientos más definidos. Por otro lado la competencia por fondos fue mencionada como no conducente a la colaboración entre agencias. Asimismo se cita la existencia de coordinaciones y acciones conjuntas exitosas como la existente entre VAM y FEWS-NET para la metodología de selección de población participante. También, cuando la Operación Oportunidad pasó a ser financiada por ECHO y USAID, se mejoraron los mecanismos de coordinación. Nuevas oportunidades se están negociando conjuntamente con MAGA, SESAN, PMA, FIDA, UNICEF y FAO para la ejecución de un proyecto de "Atención Integral a la Sequía en el Corredor Seco de Guatemala". Por último, los mecanismos de coordinación entre personal de PMA y los entes coordinadores de SESAN a todos

los niveles son una fortaleza incluyendo CONASAN, CODESAN (departamental), COMUSAN y COCOSAN.

- El Salvador: En la práctica se argumenta que la coordinación no pasa por UNETE, normalmente cada organismo se acerca al gobierno bilateralmente. El UNDAF anterior, al que corresponde esta OPSR, no se refiere lo suficiente¹⁵⁶ a la atención de emergencias, tema que es dominante en la actividad de la OPSR, aunque el nuevo UNDAF considera algo más la gestión integral de riesgos. La operación se ejecuta en el marco de la asistencia alimentaria que las instancias gubernamentales implementan en respuesta a emergencias (Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOB-DT); División de Asistencia Alimentaria (DAA) de la SIS) y en algunos casos complementan recursos que el gobierno ya dispone. Actualmente se está fortaleciendo la coordinación con el MIGOB-DT, a través de las gobernaciones departamentales, quienes como representantes del gobierno en los territorios, facilitan la incorporación de otras instancias como el CENTA promotores comunitarios de salud y la Academia (Universidades privadas). La coordinación con CONASAN genera un espacio favorable para buscar una mayor eficacia y eficiencia de la respuesta a emergencias, sobre todo las de lento desarrollo, pues convergen actores importantes en el tema, lo que posibilitará compartir y respaldar información pertinente a las intervenciones de asistencia alimentaria. También se está trabajando en el desarrollo de capacidades del equipo UNETE, con los fondos CERF, Flash Appeal y Esfera.

219. Participación de gobiernos (y sociedad civil) en el diseño y ejecución. En general ninguno de los gobiernos participaron en el diseño de la operación propiamente dicho. Por otra parte la participación de gobiernos y de sociedad civil en la implementación es en términos generales bastante positiva como se ve a continuación en los cuatro países:

- Honduras: Hay buena evidencia de que la participación de los gobiernos locales y la sociedad civil se desplegó sobre todo en la ejecución de la operación. Los gobiernos locales y la sociedad civil participaron en todo el proceso supervisando actividades, planillas, y también facturas (para comprobar que sólo se compraron alimentos). Por otra parte, dicha participación se hace desde los comités comunitarios de desarrollo hasta los comités municipales de desarrollo lo que asegura un cierto grado de movilización de la sociedad civil y participación decisiva en la focalización e implementación. La participación de ONG se dio principalmente en monitoreo y capacitación. De manera general los gobiernos locales participan en todo el proceso de selección de actividades, comunidades a intervenir, en la ejecución de los proyectos y en el monitoreo y seguimiento.
- Nicaragua: En el diseño de la OPSR, sólo participaron la OP y OR y en una segunda instancia se hizo consulta al gobierno una vez el diseño estaba ya elaborado. Esto habría influenciado negativamente pues de haber participado el gobierno en el propio diseño, su aceptación en especial sobre la modalidad de CBT, así como de Alimentos por Activos y su entendimiento del tema de la condicionalidad, habría sido mayor.
- Guatemala: La participación del gobierno es particularmente activa en los clusters. Se nota confianza entre el gobierno y el PMA pero falta más colaboración de la SESAN para sacar los datos de la población participante. Se ha notado la

¹⁵⁶ Naciones Unidas, 2011, *UNDAF 2012 – 2015*. http://www.unfpa.org/sites/default/files/portal-document/El_0.pdf
Naciones Unidas, mayo de 2015, *UNDAF El Salvador 2016 – 2020*.
http://www.unicef.org/about/execboard/files/El_Salvador_DPDCPSLV3_UNDAF_2016-2020-FINAL-13_05_2015.pdf

participación positiva de los gobiernos municipales que querían aumentar su presencia en las comunidades, lo que facilitó la logística de la distribución de alimentos. La organización comunitaria existente también facilitó la operación. La población participó en el proceso de identificación de las actividades a desarrollar y las mujeres específicamente en el componente de capacitación en salud y nutrición. Los gobiernos locales apoyan la entrega de alimentos y siempre se cuenta con apoyo del personal PMA. Todos los procesos de planificación se hacen conjuntamente con el gobierno y hay una alianza estrecha donde la movilidad de recursos del PMA para programas de gobierno y viceversa ocurre. Los gobiernos locales, diferentes ministerios y organizaciones a nivel local confluyen en todos los niveles administrativos para el proceso de planificación de actividades e implementación y a nivel municipal la COMUSAN y COCOSAN apoyan la entrega de alimentos y siempre se cuenta con apoyo del personal de PMA, además de haber estado presentes en la focalización y la selección de población participante.

- El Salvador: El Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y la SIS son los principales socios a nivel nacional, quienes se hacen cargo de la ejecución con sus contrapartes en los municipios y estos a su vez aúnan esfuerzos con otras instituciones del Estado. Los Gobiernos locales tienen una participación activa en el diseño de las acciones a seguir dentro de la operación y de igual manera las comunidades son con quienes se coordinan las actividades y son estos y los gobiernos locales (Gobernaciones departamentales) que dan sentido de estas a través de los planes de trabajo comunitarios. La participación del gobierno ha sido clave en la focalización de acciones hasta el nivel departamental - municipal, las organizaciones locales por otro lado se encargan de la selección de las familias respetando los parámetros establecidos. De manera general, sin embargo, se considera desafortunada que la intervención sea sólo de tres meses y aunque las alcaldías quieren ayudar, nunca están en la disposición de canalizar recursos, lo que limita aspirar a actividades con más impacto en los medios de vida. Por otra parte, la generación de capacidades a autoridades locales es complicada, según un participante, "siempre están en campaña" y nunca aparecen. El involucramiento de los municipios es también complicado, puesto que suele haber problemas financieros e intereses políticos. Se debe trabajar en el ordenamiento institucional del gobierno para lograr una buena coordinación de trabajo.

Coherencia Interna

Coherencia entre políticas y normas

220. Los objetivos estratégicos de la OPSR 200490 buscan la mejora del consumo de alimentos durante el periodo de prestación de asistencia en los hogares seleccionados, el mantenimiento de un consumo de alimentos adecuados en los hogares seleccionados, y la mejora en el acceso a los activos y los servicios básicos, enmarcándose a su vez en los siguientes objetivos del plan estratégico 2014 – 2017 del PMA¹⁵⁷: i) salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias; y ii) respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de las emergencias¹⁵⁸. También la inclusión de las modalidades de CBT para algunas actividades en la OPSR está en línea con la política del PMA sobre el uso de CBT para la provisión de la asistencia

¹⁵⁷ WFP Strategic Plan (2014-2017). Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062522.pdf>

¹⁵⁸ El tercer Objetivo Estratégico (OE3), véase, 'reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales', no hace parte de la matriz de marco lógico de la operación, sin embargo la OPSR sí contribuye indirectamente a la reducción de los riesgos de las personas y facilita a estas la manera de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales.

alimentaria¹⁵⁹. La OPSR se complementa también con la política del PMA sobre nutrición¹⁶⁰, en que la distribución de alimentos y FFA/FFT están indirectamente contribuyendo a la mejora de los resultados en nutrición.

221. La política de género del PMA¹⁶¹ tiene cuatro objetivos: i) asistencia alimentaria adaptada a las necesidades diferentes; ii) igualdad en la participación; iii) toma de decisiones por parte de las mujeres y niñas; iv) y género y protección. La OPSR está en línea con esta política en el sentido de que incluye el enfoque de género como un resultado transversal del OE1. Hay indicadores sobre género (puestos de liderazgo en los comités de gestión del proyecto, entrenamiento de las mujeres sobre las modalidades, y toma de decisiones) y se presenta información desagregada por género. Sin embargo falta el análisis sobre la forma diferenciada de los impactos de las emergencias entre hombres y mujeres y que las respuestas atiendan a necesidades diferenciadas (ver subsección enfoque de género en sección relevancia).

222. Los objetivos estratégicos de la OPSR están en línea con la visión estratégica regional del PMA para América Latina y el Caribe¹⁶². La OPSR es coherente en temas de reducción de riesgo a) a nivel global con los principales instrumentos de gestión y planificación en Reducción de Riesgo de Desastres (RRD), el Marco de Acción de Hyogo (MAH) con particular énfasis en las prioridades 1,2 y 3¹⁶³ b) a nivel regional con la Política Centroamericana de Gestión Integral del Riesgo – (PCGIR) contribuyendo principalmente a los ejes articuladores 2, 4 y 5.¹⁶⁴ Y complementada con la Ley Marco de Cambio Climático, la que orienta el establecimiento de sistemas de alerta temprana para sequía, protocolos de actuación y adopción, e incorporación dentro de los planes de acción de las estrategias de cambio climático de las buenas prácticas y herramientas de Gestión de Riesgos a Sequía (GRS).

223. La OPSR es considerada un componente esencial en el marco de la respuesta y de la atención a las emergencias a nivel regional del PMA. Esta se complementa con otras actividades del PMA en cuanto al fomento de la resiliencia a través de los CP en Guatemala, Honduras y Nicaragua, así como con otros programas e intervenciones como el P4P o intervenciones de AID Australia y DFID UK y aquellas financiadas por los Fondos CERF que abordan actividades de fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos en la preparación para emergencia y respuesta, análisis de seguridad alimentaria, monitoreo y evaluación, protección social, logística, medios de vida sostenibles, entre otros.

224. La OPSR también contribuye al logro del plan estratégico 2014 – 2017 del PMA, que propone apoyar los planes nacionales, locales y regionales en materia de SAN, aunque la OPSR no tiene objetivos específicos de nutrición.

¹⁵⁹ WFP (2008) Vouchers and cash transfers as food assistance instruments: opportunities and challenges. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp187787.pdf>

¹⁶⁰ WFP Nutrition Policy 2012. Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc061668.pdf>

¹⁶¹ WFP Gender Policy 2015-2010. Disponible en:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp276754.pdf>

¹⁶² PMA, 2012-2013 Visión Estratégica PMA América Latina y el Caribe.

http://es.wfp.org/sites/default/files/es/file/estrategia_para_america_latina_y_el_caribe.pdf

¹⁶³ Estas prioridades son: 1. Velar por que la reducción del riesgo de desastres constituya una prioridad nacional y local con una sólida base institucional de aplicación; 2). Identificar, evaluar y seguir de cerca el riesgo de desastres y potenciar la alerta temprana y 3). Utilizar el conocimiento, la innovación y la educación para establecer una cultura de seguridad y de resiliencia a todo nivel y crear una cultura de seguridad y resiliencia en el sector educativo. Aunque cabe mencionar que para este último en la OPSR no se ha trabajado (aún) de manera directa con el sector educativo.

¹⁶⁴ Ejes articuladores de Desarrollo y compensación social para reducir la vulnerabilidad; Gestión Territorial, Gobernabilidad y Gobernanza; y Gestión de los Desastres y Recuperación a través de sus acciones vinculadas entre programas encaminadas al fortalecimiento de la preparación y respuesta.

Se percibe la necesidad de trabajar en hacer programaciones conjuntas entre los diferentes proyectos a nivel de las oficinas de país (ya hay algunas experiencias) tratando de encontrar sinergias, complementariedades con el objetivo de hacer el vínculo entre socorro humanitario y recuperación y desarrollo. Se considera que la OPSR a nivel de las oficinas de país debe ser flexible, adaptable al entorno, abierta e integral, visibilizando acciones en otros temas emergentes (o no necesariamente emergentes sino que han evolucionado en el tiempo y se presentan actualmente con mayor fuerza) en la región centroamericana. Dichos temas incluyen la migración, vinculada a la seguridad alimentaria y la violencia social, y poblaciones desplazadas así como las meriendas escolares. Se espera, por este medio, que en tiempos de crisis no sólo se atiende al niño en la escuela sino también de manera integral a toda su familia.

225. La Matriz de Marco Lógico (MML) tiene coherencia horizontal así como coherencia vertical. Por otra parte la mayoría de los indicadores son SMART y se identifican claramente los riesgos y presunciones. Dichas características se presentan de manera detallada en la tabla 1 siguiente:

Tabla 1: Características de la Matriz de Marco Lógico

Información clave	Evidencias de evaluación
La MML tiene coherencia horizontal	La MML tiene lógica horizontal puesto que con la realización de las actividades propuestas y bajo el cumplimiento de los supuestos, se logran los resultados esperados, por ejemplo, con las capacitaciones recibidas en las acciones de FFA se mejoran las capacidades de los diferentes actores y esto contribuye a mejorar la capacidad de adaptación de las poblaciones vulnerables para hacerle frente a los eventos adversos tales como las sequías recurrentes en el Corredor Seco Centroamericano.
La MML tiene coherencia vertical	La MML tiene lógica vertical pues las actividades propuestas, los medios y no tanto los recursos han sido suficientes para alcanzar a atender a la población afectada.
Los indicadores son SMART (*)	La mayoría de los indicadores son SMART, pero se requiere incluir indicadores de carácter cualitativo que actualmente no se están levantando. Esto permitiría conocer mejor la percepción de la población y de esta manera redireccionar el accionar si es requerido en el tiempo justo y cumplir con las necesidades de la población. De igual manera, los indicadores de género no son suficientes para medir este enfoque, pues se requeriría incluir indicadores de empoderamiento, acceso y control de recursos. Es necesaria también la sistematización de las experiencias, existen casos muy valiosos en relación a las actividades de Alimentos por Activos, así como en la modalidad de CBT
Los riesgos y presunciones están bien identificados	Los riesgos están claramente identificados, sería importante considerar en una futura intervención que para lograr acciones regionales, se requiere que los países estén al mismo nivel para poder tener resultados más homologados como región.

(*)Indicadores SMART = Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo)

Fuente: Elaboración propia en base a las consultas y revisión de información (Noviembre 2015).

Sinergias y traslapes

226. Existen sinergias de manera interna en los programas en cada oficina pero sólo en algunos casos esta es aprovechada. Por ejemplo, se compraron granos a campesinos apoyados por el P4P en El Salvador para incluirlo en la entrega de alimentos. No es así con el programa de gestión de riesgos – resiliencia en donde ha habido traslapes en algunas actividades, planteando los mismos técnicos que sería provechoso la elaboración de una programación en conjunto. En Nicaragua hay sinergias evidentes entre el CP y la OPSR donde no sólo se aprovechó el reposicionamiento de alimentos (compartido) sino que el PMA aspira a introducir la segunda ración de meriendas escolares que ya se hace bajo el programa nacional.

Anexo 11: Buenas prácticas y lecciones clave para el futuro

La tabla siguiente recapitula todas las buenas prácticas por país, mencionadas en el informe.

HONDURAS	GUATEMALA	EL SALVADOR	NICARAGUA
<p>1. Un instrumento de monitoreo a población participante que pide datos sobre el sexo, modalidades, actividades, alimentos recibidos, capacitación recibida, etc.</p> <p>2.1.1 Relevancia – consulta y participación de la población BUENA PRACTICA</p>	<p>1. Necesidad de una planificación territorial a nivel de municipios donde se considera muy relevante involucrar a más actores como SEGEPLAN, el Ministerio de economía y agencias de Naciones Unidas.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Evaluación de necesidades LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	<p>1. Consulta y participación de las comunidades - se realizaron reuniones en las comunidades vulnerables para informarles sobre la operación y se hizo una planificación formulando un plan de trabajo junto con las ONG y gobierno.</p> <p>2.1.1 Relevancia – consulta y participación de la población BUENA PRACTICA</p>	<p>1. Posibilidad de extender el apoyo del PMA en merienda escolar en zonas de emergencias, ya que en la respuesta implementada por el Gobierno utilizaron el Programa de Merienda Escolar como un mecanismo flexible de protección social en situación de emergencia de desarrollo lento. El Gobierno aumentó en el 2015 los días de cobertura para atender a las niñas y niños del corredor seco.</p> <p>2.1.1 Relevancia - Selección de modalidades y actividades LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>
<p>2. Otro mecanismo: propia población realiza un proceso de auditoría social en que revisan las facturas para comprobar que el dinero se destina a consumo de alimentos.</p> <p>BUENA PRACTICA</p> <p>2.1.1 Relevancia – consulta y participación de la población</p>	<p>2. Buena diferenciación en las EFSA de las necesidades para cada grupo, se prioriza en particular a los niños que sufren de desnutrición aguda las viudas, las mujeres solteras, los ancianos y las personas con discapacidad¹⁶⁵.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Necesidades diferenciadas BUENA PRÁCTICA</p>	<p>2. Focalización tiene factores positivos, la participación de numerosos actores en todo el proceso, no solo actores principales de gobierno y comunitarios, sino también entidades locales que están en las mismas áreas como las universidades, iglesias, etc. (especialmente en el caso de El Salvador) es algo muy apreciado en general.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Focalización BUENA PRÁCTICA</p>	<p>2. Respuesta al tipo de grupo vulnerable, buena diferenciación en las EFSA y la ESAE en Nicaragua se ha desagregado por sexo alguna información como las actividades realizadas y el calendario de medios de vida aunque hay otra información desagradada solo por tipo de hogar (jornaleros, pequeños productores de café y pequeños productores de café y jornaleros) como fuentes de ingresos, actividad agrícola, migración, etc.¹</p> <p>2.1.1 Relevancia – Necesidades diferenciadas BUENA PRÁCTICA</p>
<p>3. PMA ha hecho una visita de intercambio con El Salvador y han basado el diseño del piloto de CBT en las lecciones aprendidas e ideas del programa en El Salvador¹⁶⁶.</p> <p>2.1.1 Relevancia - Selección de modalidades y actividades</p>	<p>3. La importancia de hacer un plan de acción junto con las comunidades para basar el proceso en un empoderamiento y apropiación real de la comunidad.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Consulta y participación de la población LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	<p>3. La selección de las modalidades de asistencia se hace en base a análisis previos, de tendencias, de mercado, de riesgos, situacionales, etc. Se colaboró en la evaluación e identificación de 91 municipios donde se hizo investigación de mercado y banco de datos de proveedores. En Honduras el PMA ha hecho una visita de intercambio con El Salvador y han</p>	<p>3. Sinergias evidentes entre el CP y la OPSR donde no solo se aprovechó el reposicionamiento de alimentos (compartido) sino que el PMA aspira a introducir la segunda ración de meriendas escolares que ya se hace bajo el programa nacional.</p> <p>2.1.3 Coherencia interna - Sinergias y traslapes</p>

¹⁶⁵ A continuación varios ejemplos: en la consulta estacional en Matequescuintla, han preguntado sobre la modalidad preferida, distancia al mercado, etc. (PMA, Consulta Estacional Medios de Vida “CEMV” en los/las pequeños productores y jornaleros en el cultivo de café, como efecto no teniendo disponibilidad de reservas de alimentos a causa de la canícula proongada, 2015.) En la EFSA de Guatemala han desagregado por sexo información sobre la salud, fuentes de ingresos, jornal, reservas de alimentos, etc., y por sexo y edad información sobre la salud, nutrición. (Evaluación de Seguridad Alimentaria y Nutricional, derivada de la canícula prolongada que afectó al país durante los meses de julio – septiembre 2014). En la ESAE en Nicaragua se ha desagregado por sexo alguna información como las actividades realizadas y el calendario de medios de vida aunque hay otra información desagradada solo por tipo de hogar (jornaleros, pequeños productores de café y pequeños productores de café y jornaleros) como fuentes de ingresos, actividad agrícola, migración, etc.

¹⁶⁶ PMA. Programmatic Review Honduras C&V Pilot, Decentralized operation review, Final review. 23 Oct 2014.

BUENA PRÁCTICA		basado el diseño del piloto de CBT en las lecciones aprendidas e ideas del programa en El Salvador ¹⁶⁷ . 2.1.1 Relevancia - Selección de modalidades y actividades BUENA PRÁCTICA	LECCIÓN PARA EL FUTURO
4. Existe un observatorio de migración en Honduras desde agosto de 2015 cuyo objetivo es consolidar y analizar información que permita la generación de políticas públicas mejor focalizadas en beneficio de la población migrante. Este observatorio, llamado "Conmigo", no está suficientemente aprovechado según un actor entrevistado. 2.1.1 Relevancia - Selección de modalidades y actividades BUENA PRACTICA/LECCIÓN PARA EL FUTURO	4. Se han invertido muchos recursos en los sistemas de información. 2.1.1 Relevancia – Focalización BUENA PRACTICA	4. Existen sinergias de manera interna , por ejemplo se compraron granos a campesinos apoyados por el P4P en El Salvador para incluirlo en la entrega de alimentos. No es así con el programa de gestión de riesgos – resiliencia en donde ha habido traslapes en algunas actividades, planteando los mismos técnicos que sería provechoso la elaboración de una programación en conjunto. 2.1.3 Coherencia interna - Sinergias y traslapes BUENA PRACTICA	4. En el caso de Nicaragua hay uso preferencial de los sistemas nacionales como primera opción para la implementación de los programas de asistencia . La respuesta a las emergencias pequeñas y medianas viene directamente del Gobierno, sobre todo en el 2015, donde respondió a la emergencia de la sequía y otras emergencias sin requerir el apoyo del PMA. 2.2.4 Sostenibilidad – Transferencia de la operación (estrategias de salida) BUENA PRACTICA
5. Arreglos logísticos eficientes incluyen: banca móvil para la entrega de efectivo con BANRURAL en Guatemala en coordinación con las autoridades y seguridad pública de cada municipio; los acuerdos de cooperación con alcaldías municipales en Honduras y ONGs en Guatemala, Honduras y El Salvador para la movilización de la población participante durante el canje de cupones de alimentos, recepción de efectivo, entre otros. 2.1.1 Relevancia – Cuestiones transversales – Protección BUENA PRACTICA			
6. En el caso de Honduras los esquemas de cooperación establecidos con las alcaldías municipales son un ejemplo de un esquema muy eficiente de desarrollo local , pues además de fortalecer esta importante institución se contribuye con los planes de desarrollo establecidos en los municipios. 2.1.1 Relevancia – Cuestiones transversales – Alianzas BUENA PRACTICA	6. La selección de las modalidades de asistencia se hace en base a análisis previos, de tendencias, de mercado, de riesgos, situacionales, etc. , y se trabaja en conjunto con el gobierno. Muchos de estos análisis han tenido por objetivo el de analizar la viabilidad para implementar la nueva modalidad de CBT sobre la que los cuatro países han realizado pilotos. ¹⁶⁸ En Guatemala el piloto incluyó un enfoque con sensibilidad de género en el diseño e implementación y la prestación de asistencia a la población fue en mayor medida oportuna y fluida, así como los pagos a los proveedores de servicios ¹⁶⁹ . 2.1.1 Relevancia - Selección de modalidades y actividades BUENA PRACTICA	6. Vincular la OPSR con otros proyectos de más largo plazo del PMA. El PMA está terminando de formular un programa para JICA de 10M\$ con la idea de trabajar en la agenda resiliencia; también existe un fondo verde sobre el que el PMA ha conseguido recibir el estatuto de observador acreditado para poder optar a la presentación de propuestas ¹⁷⁰ . 2.2.4 Sostenibilidad – Probabilidad de sostenibilidad de los beneficios LECCION PARA EL FUTURO	
7. Existe la necesidad de fortalecimiento del sistema	7. En el caso de Guatemala se cuenta con una	7. En El Salvador , solo recientemente el Gobierno ha	

¹⁶⁷ PMA. Programmatic Review Honduras C&V Pilot, Decentralized operation review, Final review. 23 Oct 2014.

¹⁶⁸ PMA. Programmatic Review Honduras C&V Pilot, Decentralized operation review, Final review. 23 Oct 2014.

¹⁶⁹ PMA. Programmatic Review, Guatemala Cash and Voucher pilots, Decentralized operation review, Final report, 17 June 2015.

¹⁷⁰ Green Climate Fund, 21 February 2014, *Report of the Fifth Meeting of the Board, 8-10 October 2013*, GCF/B.05/24, Paris.

<p>COBIT como herramienta gerencial de reporte y seguimiento en tiempo real y en el terreno.</p> <p>2.1.2 Coherencia externa – marcos de coordinación LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	<p>persona dedicada a plenitud al tema de género logrando muchos avances en resultados con las contrapartes para este caso con el MAGA, por ejemplo la formación continua, el desarrollo de manuales para la creación de activos, entre otros.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Enfoque de género LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	<p>empezado a entender las Ventajas de la modalidad de CBT¹⁷¹: El Gobierno de El Salvador está interesado en que se continúe implementando y está solicitando una mayor participación de proveedores locales o tiendas en cabeceras municipales, con el fin de desarrollar las economías locales (PIE DE PAGINA).</p> <p>2.2.4 Sostenibilidad – Transferencia de la operación (estrategias de salida) LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	
<p>8. En el sur de Lempira (Honduras) la implicación de los centros de salud en la implementación de la intervención ha permitido dirigir las acciones desarrolladas por las comunidades hacia jornadas de limpieza, el mejoramiento de pisos o paredes de vivienda, o la construcción y reparación de letrinas, las cuales han permitido disminuir la incidencia de enfermedades como el dengue, la fiebre Chikungunya, las infecciones respiratorias agudas o las enfermedades diarreicas agudas. Si bien la tentación cuando se trata con emergencias con efectos en la agricultura como la roya o la sequía es apuntar al apoyo de acciones exclusivamente agrícolas, es necesario ampliar el enfoque y considerar todos los pilares de la seguridad alimentaria y nutricional.</p> <p>2.2.1 Eficacia – Productos (outputs) LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>	<p>8. En Guatemala donde se tiene una línea de trabajo en el tema de género definida, la nueva política de género del PMA prevee la realización de un plan de acción de la oficina del país (todas la diferentes operaciones, trust funds, etc.). A nivel regional la estrategia de implementación está en fase de finalización y ésta va guiar los planes de los países.</p> <p>2.1.1 Relevancia – Cuestiones transversales – Protección BUENA PRACTICA</p>		
<p>9. En el municipio de Tomalá (Honduras) la transferencia que los participantes retiran del banco que es posteriormente invertida en pedidos de productos mayoritariamente alimentarios que han sido previamente ordenados en tiendas locales contribuye de manera directa al fortalecimiento de la economía local. Los granos básicos sean adquiridos en las comunidades y permiten un ahorro respecto a los supermercados que permite aumentar la duración de las raciones adquiridas en al menos una semana de promedio por familia.</p>	<p>9. Guatemala: Nuevas oportunidades se están negociando conjuntamente con MAGA, SESAN, PMA, FIDA, UNICEF y FAO para la ejecución de un proyecto de "Atención Integral a la Sequía en el Corredor Seco de Guatemala".</p> <p>2.1.2 Coherencia externa – marcos de coordinación LECCIÓN PARA EL FUTURO</p>		

¹⁷¹ El Gobierno de El Salvador, una vez ha conocido la experiencia del bono en el 2015, está interesado en que se continúe implementando y está solicitando una mayor participación de proveedores locales o tiendas en cabeceras municipales, con el fin de desarrollar las economías locales.

<p>2.2.1 Eficacia – Innovación para mayor eficacia BUENA PRACTICA</p>			
<p>10. En Honduras se considera que el PMA entró directamente a las comunidades con acciones de recuperación a través del trabajo clave de realización de obras (que permanecen). En El Salvador en el último año el PMA ha intervenido solamente a través de la fase de rehabilitación debido al contexto de la emergencia de desarrollo lento (sequía), bajo el visto bueno del gobierno, que apuesta a la corresponsabilidad de los participantes.</p> <p>2.2.4 Sostenibilidad - Transición de fase emergencia a fase de recuperación BUENA PRACTICA</p>	<p>10. En el caso de los Marcos de asistencia de Guatemala¹⁷² hay la aplicación de acciones específicas establecidas anualmente a través de mecanismos participativos de consulta y de rendición de cuenta.</p> <p>2.2.4 Sostenibilidad – Desarrollo de capacidades BUENA PRACTICA</p>		
<p>11. Medidas de seguridad y protección a la población participante: Es particularmente relevante la iniciativa de Honduras en este contexto, por tener miembros del Comité de los Derechos Humanos en los comités que seleccionan los beneficiarios.</p> <p>3.1 Evaluación global – Relevancia BUENA PRACTICA</p>	<p>11. Fase de capacitación y acompañamiento: En Guatemala por ejemplo, hay personal del MAGA en cada municipio donde trabaja el PMA que, con dicho acompañamiento, consigue credibilidad lo cual genera que otros actores vayan asumiendo responsabilidades.</p> <p>2.2.4 Sostenibilidad – Transferencia de la operación (estrategias de salida) BUENA PRACTICA</p>		
<p>12. Se cuenta con base de datos consultada por todos y centralizada, a la realización de ajustes programáticos en tres países (Guatemala, Honduras y Salvador) que permite tener mejores datos y de más calidad, además de contar con un sistema de monitoreo mas costo eficiente con el uso de GRASP, pues permite hacer mediciones con carácter regional. Valdría la pena documentar los resultados de estas actividades como respaldo de los proyectos exitosos, de los efectos de las acciones implementadas en la recuperación post-emergencia, lo que permitiría enriquecer los diferentes informes que se requieran.</p> <p>2.3.1 Factores internos – Sistema de monitoreo y evaluación BUENA PRACTICA</p>			
<p>13. El PMA en su alianza con la Universidad Autonoma de Honduras ha implementado un “Diplomado en Gestion de Riesgos” para técnicos del gobierno de Honduras y ONGs, y en su alianza con la Universidad de Ciencias Forestales ha ayudado en la curricula y formación de más de 35 técnicos del gobierno de Honduras y líderes locales en Prácticas de Adaptación al Cambio Climático.</p>			

¹⁷² Naciones Unidas, 21 de octubre de 2014, *UNDAF Guatemala 2015 – 2019*. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_UNDAF20152019.pdf

2.2.4 Sostenibilidad – Desarrollo de capacidades			
--	--	--	--

BUENA PRACTICA

Anexo 12: Bibliografía

Arguedas Ortiz, D, 27 de agosto de 2015, Water, Climate, Energy Intertwined with Fight Against Poverty in Central America, *Inter Press Service*. Disponible en: <http://www.ipsnews.net/2015/08/water-climate-energy-intertwined-with-fight-against-poverty-in-central-america/>

Asamblea Nacional de Nicaragua, marzo 2010, *Política de Seguridad Alimentaria y Soberanía Alimentaria*, Nicaragua

Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade, *Central America region brief: Political Overview*. Disponible en: <http://dfat.gov.au/geo/latin-america-caribbean/pages/central-america-region-brief.aspx>

Banco Mundial, 2014, Population density (people per sq. km of land area). Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicador/EN.POP.DNST>

Banco Mundial, 21 de septiembre de 2015, *El Salvador: Panorama General*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

CAC, abril 2010, *Estrategia de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT)*, Costa Rica

CELADE, *Estimaciones y Proyecciones de población*. Disponible en: http://www.cepal.org/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm

CEPAL, Sin fecha, *División de Población (CELADE)*, <http://www.cepal.org/celade/migracion/imila/>

CEPALSTAT, 2014, *Honduras: Perfil Nacional Socio-Demográfico*. Disponible en: http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=HND&idioma=spanish

CEPRENAC, Sin fecha, *Contexto Regional*. Disponible en: http://www.sica.int/cepredenac/contexto_reg.aspx

CEPRENAC, noviembre 2006, *Plan Regional de Reducción de Desastres 2006-2015*, Guatemala

Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional, julio 2013 *Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN) 2013 - 2021*, Honduras

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, 5 de julio de 2005, *Sexto informe periódico de Nicaragua*, CEDAW/C/NIC/6

CONASAN, noviembre 2015, *Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN)*, Guatemala

Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, junio 2011, Política Centroamericana de Gestión Integral del Riesgo (PCGIR), Guatemala

COPECO, 21 de julio de 2009, Ley del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER), Tegucigalpa

FAO, 2014, *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en Centroamérica y República Dominicana*, Ciudad de Panamá

FAO, diciembre de 2011, *Centroamérica en Cifras*. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf

Fundación DARA Internacional, enero de 2011, *Índice de Reducción de Riesgo*, Madrid. Disponible en: <http://daraint.org/wp-content/uploads/2010/10/RRI.pdf>

Gobierno de El Salvador, enero de 2015, *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019*, El Salvador

Gobierno de El Salvador, junio 2009, *Plan Nacional de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres*, El Salvador

Gobierno de Guatemala, 2012, *El Plan del Pacto Hambre Cero*, Guatemala

Gobierno de Honduras, 12 de diciembre de 1990, *Comisión Permanente de Contingencias (COPECO)*, Honduras

Gobierno de Honduras, 26 de noviembre de 2013, Política de Estado para la Gestión Integral del Riesgo en Honduras (PEGIRH), Tegucigalpa

Green Climate Fund, 21 February 2014, *Report of the Fifth Meeting of the Board, 8-10 October 2013*, GCF/B.05/24, Paris

III Cumbre América Latina y el Caribe – Unión Europea, mayo del 2004, Guadalajara (México)

Instituto Nacional de Estadística, abril de 2013, *Mapa de Pobreza Rural de 2011*, Guatemala. Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/01/10/ifRRpEnf0cjUfRZGhyXD7RQjf7EQH2Er.pdf>

Instituto Nacional de la Mujer, 2010, *II Plan de Igualdad y Equidad de Género de Honduras 2010-2022*, II PIEGH. Disponible en: <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/docs/UG/Menu/Marco%20legal/II%20PIEGH.pdf>

Inter Press Service, 27 de agosto de 2015, *Water, Climate, Energy intertwines with fight against poverty in Central America*

Kreft. S, Eckstein. D, Junghans. L, Kerestan. C & Hagen. U, noviembre de 2014, *Índice de Riesgo Climático Global 2015*, Bonn, Alemania, Germanwatch e.V. Disponible en: <https://germanwatch.org/en/download/10343.pdf>

MAGA, 2014, *Operación Oportunidad*, Guatemala

MARN, 2010, *Programa Nacional de reducción de riesgos en El Salvador 2010-2014*, El Salvador

Ministerio de Educación de Nicaragua, febrero de 2011, *Plan Estratégico de Educación 2011 – 2015*, Managua

Ministerio de la Salud de Nicaragua, 2011/2012, *Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA)*

Ministerio de la Salud Pública de Guatemala, 2013, *Ventana de los Mil días*, Guatemala

Ministerio de Salud de El Salvador, octubre de 2009, *Encuesta Nacional de Salud Familiar FESAL – 2008*, El Salvador

Naciones Unidas, 21 de octubre de 2014, *UNDAF Guatemala 2015 – 2019*. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_UNDAF20152019.pdf

Naciones Unidas, 2011, *UNDAF 2012 – 2015*. Disponible en: http://www.unfpa.org/sites/default/files/portal-document/El_0.pdf

Naciones Unidas, 25 de octubre de 2013, *UNDAF Nicaragua 2013 – 2017*. Disponible en: [http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/United-Nations-Development-Assistance-Framework/UNDAF%202013-2017%20\(Final%20Approved%20w-o%20signatures%20-15%20May%202013\).pdf](http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/United-Nations-Development-Assistance-Framework/UNDAF%202013-2017%20(Final%20Approved%20w-o%20signatures%20-15%20May%202013).pdf)

Naciones Unidas, mayo de 2015, *UNDAF El Salvador 2016 – 2020*. Disponible en: http://www.unicef.org/about/execboard/files/El_Salvador_DPDCPSLV3_UNDAF_2016-2020-FINAL-13_05_2015.pdf

OACNUDH, noviembre de 2011, *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos de los pueblos indígenas en América Central*

OCHA, 9 de julio de 2014, *Reporte de Situación No.01*

OECD, 2-4 de Septiembre de 2008, *3er Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo*, Accra, Ghana. Disponible en: <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s18744es/s18744es.pdf>

OECD, 2-4 de septiembre de 2008, *Programa de Acción de Accra*, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

OECD, 28 de febrero a 2 de marzo de 2005, *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

OIM, PMA & OEA, 17 de septiembre de 2015, *El Hambre sin fronteras. Los vínculos ocultos entre Inseguridad Alimentaria, Violencia y Migración en el Triángulo Norte de Centroamérica*

Organización Internacional del Café, 13 mayo 2013, *Informe sobre el brote de la roya del café en Centroamérica y plan de acción para combatir la plaga*

PMA, Sin fecha, *Asistencia Alimentaria mediante cupones a hogares afectados por la sequía*, Informe de monitoreo pre-distribución, Guatemala.

PMA, 2010, *Componente alimentos por trabajo/distribución libre*, Instrumento de monitoreo a beneficiarios/as, Honduras

PMA, 2012-2013, *Visión Estratégica PMA América Latina y el Caribe*. Disponible en: http://es.wfp.org/sites/default/files/es/file/estrategia_para_america_latina_y_el_caribe.pdf

PMA, 2014, *CA4 PRRO Quarterly –122014*

PMA, 2015, *CA4 PRRO Quarterly –082015*

PMA, 2015, *Consulta Estacional Medios de Vida “CEMV” en las/os pequeños productores y jornaleros en el cultivo de café, como efecto no teniendo disponibilidad de reservas de alimentos a causa de la canícula prolongada, Matequesunintla, Guatemala*

PMA, 3 de junio 2015, *Evaluación de la Seguridad Alimentaria de la población del Corredor Seco de Honduras. Resultados principales.*

PMA, 7 de octubre de 2013, Segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva, Tema 7 del programa, *Documento del Proyecto OPSR 200490* (WFP/EB.2/2013/7-C/4)

PMA, 8 July 2015, *Resource Situation Report*

PMA, agosto 2014, *Evaluación Inicial de Seguridad Alimentaria en Emergencia: Impacto de la sequía*, Nicaragua

PMA, March 2014, *Regional Portfolio Evaluation Central America: An evaluation of WFP's Regional Portfolio (2007-2011)*. Disponible en: <https://www.wfp.org/content/central-america-evaluation-wfps-regional-portfolio-2007-2011-terms-reference>

PMA, octubre 2012, *Agenda de Resiliencia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional del Corredor Seco*

PMA, septiembre de 2014, *Evaluación del impacto de la canícula prolongada en la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares de Guatemala*, Evaluación de Seguridad Alimentaria y Nutricional

PMA, 17 June 2015, *Programmatic Review Guatemala Cash and Voucher pilots*, Decentralized operation review, Final report

PMA, 23 October 2014, *Programmatic Review Honduras C&V Pilot*, Decentralized operation review, Final review.

PNUD, 2014, *Informe Sobre Desarrollo Humano*, PBM Graphics, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2014-human-development-report.html>

PNUD, 21 de diciembre de 2009, *Equidad de Género en El Salvador*. Disponible en: <http://www.pnud.org.sv/2007/gen/content/view/4/86/>

PRESANCA II & FAO, diciembre de 2011, *Centroamérica en Cifras: Datos de Seguridad Alimentaria Nutricional y Agricultura Familiar*. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/CentroAm%C3%A9ricaEnCifras.pdf

Reiche Caal C.E, Najarro T, Palacios H, (FIDA), noviembre 2011, *Honduras: Evaluación Ambiental y del Cambio Climático*. Disponible en: <http://operations.ifad.org/documents/654016/0/Honduras+-+Environment+and+climate+change+assessment/5511adf6-5b98-4b22-a269-b23095e59fb4>

Secretaría de la Salud de Honduras, 1991, *Estrategia de Atención Integral a la Niñez en la Comunidad (AIN-C)*, Honduras

SEGEPLAN, mayo de 2010, *Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres en el marco de los objetivos de Desarrollo del Milenio*, Guatemala. Disponible en: <http://www.segeplan.gob.gt/2.0/images/pdf/igualdad.pdf>

SESAN, 10 de octubre de 2010, *Programa para la Reducción de la Malnutrición Crónica (PRDC) 2006-2016*, Guatemala

SESAN, 28 de octubre de 2011, *Plan estratégico de seguridad alimentaria y nutricional para Occidente (Planocc) 2012 – 2016*, Guatemala

SICA, 26 de febrero de 2004, *Convenio de la Visa Unica Centroamericana para la Libre Movilidad de Extranjeros entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (CA4)*, Guatemala

UNISDR & CEPREDENAC, febrero de 2014, *Informe Regional del Estado de la Vulnerabilidad y Riesgos de Desastres en Centroamérica*, Centroamérica. Disponible en: <http://www.info-gir.org/documentos/rar/#/15/zoomed>

UNISDR, 2007, *Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the resilience of nations and communities to disasters*, Extract from the final report of the World Conference on Disaster Reduction (A/CONF.206/6)

WFP, 2012, *Humanitarian Protection Policy*. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc061670.pdf>

WFP, 2014, *Standard Project Report 2014*

WFP, 2015, *WFP Glossary*, <http://www.wfp.org/evaluation/methods-and-tools/glossary>

WFP, 28 de mayo de 2013, *WFP's Draft 2014-2017 Strategic Results Framework*. Disponible en: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp257624.pdf>

WFP, 5 October 2009, *WFP Policy on Capacity Development: An Update on Implementation* (WFP/EB.2/2009/4-B).

WFP, April 2013, *A WFP Approach to Operationalise Resilience*, Part I: Integrated Context Analysis, Rome

WFP, julio 2015, *Budget Increase No.4 to Protracted Relief and Recovery Operation 200490*

WHO, UNODC y UNDP, 2014, *Global Status Report on Violence Prevention 2014*, Luxembourg, http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/en/

World Bank, 2014, GDP growth (annual %). Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/GT?display=graph>

World Health Organization, 2009, Global Health Observatory Data Repository, Children aged < 5 years stunted. Disponible en: <http://apps.who.int/gho/data/node.main.1097?lang=en>

Acrónimos

ADESCOS	Asociación de Desarrollo Comunal
APEDES	Asociación de Desarrollo Pespireense
AHROCAFE	Asociación Hondureña de Productores de Café
AIN-C	Atención Integral a la Niñez en la Comunidad
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural, en Guatemala
BR	Revisión presupuestaria (Budget Revision, en inglés)
C4D	El Convenio Centroamericano de libre movilidad
CA	Centroamérica
CA4	Convenio Centroamericano de Libre Movilidad
CAC	Consejo Centroamericano de Agricultura
CADERT	Estrategia de Desarrollo Rural Territorial
CAD-OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CAS	Community Asset Score
CASM	Comisión de Acción Social Menonita
CBT	Transferencia de base monetaria (Cash-Based Transfer, en inglés)
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CD&A	Desarrollo y Aumento de las Capacidades
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPRENAC	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central
CERF	Fondo Central de Respuesta a Emergencia (Central Emergency Response Fund, en inglés)
CESAL	Cooperación al Desarrollo en África, Latinoamérica y Europa, en Honduras
CEMV	Consulta para la Planificación Estacional de Medios de Vida
CFM	Mecanismos de queja y retroalimentación (Complaints and Feedback Mechanism, en inglés)
CO	Oficina de País (Country Office, en inglés)
COBAPRED	Comités de Barrios de Preparación y Respuesta a Emergencias y Desastres
COBIT	Country Office Business information Tool, en inglés
COCOSAN	Comisión Comunitaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala
CODEPRED	Departamentales para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres
CODESAN	Comisión Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional
COLOPRED	Comités Locales de Preparación y Respuesta a Emergencias y Desastres
COMUPRED	Comisión Municipal de Prevención de Desastres
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala
CONASAN	Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional en El Salvador

CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres en Guatemala
COOPI	Cooperazione Internazionale
COPECO	Comisión Permanente de Contingencias en Honduras
CP	Programa de país (Country Programme, en inglés)
CRACCN	Consejo Regional Autónomo Costa Caribe Norte
CSI	Índice de Estrategias de Supervivencia (Coping Strategy Index, en inglés)
CTS	Comisiones de Trabajo Sectorial
DAA	División de Asistencia Alimentaria
DACOTA	Data Collection Transfer & Analysis, en inglés
DDS	Puntuación de la Diversidad de Dieta (Dietary Diversity Indicator, en inglés)
DFID	Department for International Development
DGV	Desarrollo de Grupos Vulnerables
DSC	Direct Support Cost
ECHO	European Commission's Humanitarian aid and Civil Protection department, en ingles
ECADERT	Estrategia de Desarrollo Rural Territorial, en Guatemala
EDAN	Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades
EFSA	Evaluación de la Seguridad Alimentaria en Emergencias (Emergency Food Security Assessment, en inglés)
EMOP	Operaciones de Emergencias (Emergency Operación, en inglés)
ENSAN	Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
EQAS	Normas y Guías de Garantía de Calidad
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization, en ingles)
FCS	Puntaje de Consumo de Alimentos (Food Consumption Score, en inglés)
FFA	Alimentos por Creación de Activos
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GRACCN	Gobierno Regional Autónomo Costa Caribe Norte
GRASP	Georeferenced Realtime Acquisition of Statistics Platform, en inglés
GRS	Gestión de Riesgos a Sequía
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, en Nicaragua
IDG	Índice de Desarrollo de Género
ICA	Análisis de Contexto Integrado
INE	Instituto Nacional de Estadística
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá, en Guatemala
INDECA	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola
INSAN	Inseguridad Alimentaria y Nutricional
ISC	Indirect Support Cost
ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria
LAC	América Latina y el Caribe (Latin America and Caribbean, en inglés)

LTSH	Landslide Transport Storage & Handling
MAG/CENTA	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador/Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
MAH	Marco de Acción de Hyogo
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación en Guatemala
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MIGOB-DT	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINSA	Ministerio de Salud Panama
MIRA	Multi Cluster/Sector Initial Rapid Assessment
MML	Matriz de Marco Lógico
M&E	Monitoreo y Evaluación
NNUU	Naciones Unidas
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (Office of the coordination of Humanitarian Affairs, en ingles)
ODOC	Other Direct Operating Costs
OE	Objetivos Estratégicos
OEV	Oficina de Evaluación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organización no-gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OP	Oficina de País
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OPSR	Operación Prolongada de Socorro y Recuperación
OR	Oficina Regional
P4P	Purchase for Progress
PCP	Planificación Comunitaria Participativa
PAHO	Organización Panamericana de la Salud (Pan American Health Organization, en inglés)
PCGIR	Política Centroamericana de Gestión Integral del Riesgo
PIB	Producto Interior Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRDC	Programa para la Reducción de la Malnutrición Crónica, en Guatemala
REDHUM	Red de Información Humanitaria para América Latina y el Caribe
REDLAC	Grupo de Trabajo Regional de Riesgo, Emergencias y Desastres de América Latina y el Caribe
RRD	Reducción del Riesgo de Desastre
SA	Seguridad Alimentaria
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional

SCOPE	System of Cash Operations, en inglés
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia en Guatemala
SESAL	Secretaría de Salud Pública
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SINAGER	Sistema Nacional de Gestión de Riesgos
SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres en Nicaragua
SIS	Secretaria de Inclusión Social
SMART	Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions en ingles
SPR	Standard Project Report, en inglés
TdR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNETE	Equipos Técnicos de las Naciones Unidas para Emergencias
UNICEF	Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas (United Nations Children's Fund, en inglés)
USAID	United States Agency for International Development
UTSAN	Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional
VAM	Análisis de Vulnerabilidades y Mapeo
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana
WINGS	Sistema corporativo de información PMA

[Office of Evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)
www.wfp.org/evaluation



World Food Programme