

PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS

# Informe anual de evaluación

# 2005

OFICINA DE EVALUACIÓN JULIO DE 2006



Programa  
Mundial  
de Alimentos

# Siglas

<b>AAP</b>	Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas	<b>ODB</b>	Despacho Regional para Asia
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	<b>OE</b>	Operación especial
<b>ADI</b>	Dirección de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones	<b>OEDE</b>	Oficina de Evaluación
<b>ALNAP</b>	Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria	<b>OEM</b>	Operación de emergencia
<b>APE</b>	Alimentos para la educación	<b>OMG</b>	Organismos modificados genéticamente
<b>APT</b>	Alimentos por trabajo	<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>CAD</b>	Costos de apoyo directo	<b>ONUDI</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
<b>CARE</b>	Cooperativa de auxilio a cualquier parte del mundo	<b>OPSR</b>	Operación prolongada de socorro y recuperación
<b>CET</b>	Coalición para la evaluación del tsunami	<b>PASS-it-on</b>	Sistema de intercambio de consejos prácticos
<b>CEV</b>	Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad	<b>PDI</b>	Persona desplazada internamente
<b>CFSAM</b>	Misión de evaluación de cultivos y suministros de alimentos	<b>PDP</b>	Dirección de Estrategias, Políticas y Apoyo a los Programas
<b>COMPAS</b>	Sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos	<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>DANIDA</b>	Organismo Danés de Desarrollo Internacional	<b>PP</b>	Programas en países
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	<b>RBM</b>	Gestión Basada en los Resultados
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	<b>RICAZO</b>	Oficina Interinstitucional Regional de Apoyo a la Coordinación
<b>NEPAD</b>	Nueva Alianza para el Desarrollo de África	<b>SADC</b>	Comunidad del África Meridional para el Desarrollo
<b>NMI</b>	Nutrición materno-infantil	<b>SyE</b>	Seguimiento y evaluación
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	<b>UNDAF</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>OCOD</b>	Otros costos operacionales directos	<b>UNEG</b>	Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación
<b>OCHA</b>	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	<b>UNHAS</b>	Servicio aéreo humanitario de las Naciones Unidas
<b>OD</b>	Departamento de Operaciones	<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
		<b>UNJLC</b>	Centro Conjunto de Logística de las Naciones Unidas
		<b>VAM</b>	Análisis y cartografía de la vulnerabilidad

# Índice

<b>Sigles</b> .....	Contraportada
<b>Prólogo</b> .....	2
<b>Política de evaluación del PMA</b> .....	3
<b>Actividades de evaluación llevadas a cabo por la OEDE en 2005</b> .....	5
Evaluaciones temáticas .....	5
Evaluaciones en tiempo real .....	5
Evaluaciones conjuntas .....	7
Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países .....	8
Evaluaciones de programas en los países .....	8
Evaluaciones tradicionales de proyectos .....	10
La OEDE y las evaluaciones externas .....	10
Apoyo de la OEDE a las evaluaciones descentralizadas .....	12
<b>Otras actividades</b> .....	13
Mejora de la autoevaluación .....	13
Programa de evaluaciones para 2006–2007 .....	13
Manual de instrucciones para la elaboración de los programas .....	13
Consulta oficiosa sobre evaluación .....	13
Grupo de orientación sobre el sistema de gobierno .....	14
Participación en grupos y redes .....	14
Capacitación .....	14
<b>Síntesis de las constataciones y enseñanzas derivadas de la evaluación</b> .....	15
Cartera de operaciones de asistencia humanitaria .....	15
Cartera de operaciones de desarrollo .....	20
<b>Anexo I</b> .....	24
Evaluaciones efectuadas en 2005	
<b>Anexo II</b> .....	25
Lista del personal de la oficina de evaluación	
<b>Anexo III</b> .....	26
Protocolo de la OEDE en materia de gestión	
<b>Anexo IV</b> .....	27
Resumen de la política del PMA en materia de evaluación	

# Prólogo

El año pasado, la Oficina de Evaluación (OEDE) presentó el primer informe anual de evaluación, correspondiente a 2004, que tuvo una buena acogida. Tengo el agrado de presentar a los lectores de dentro y fuera del PMA el segundo informe anual de evaluación sobre las actividades realizadas por el PMA en esta esfera durante 2005.

El informe describe las actividades realizadas por la OEDE y por los despachos regionales y las oficinas de países. En su segunda parte se resumen las constataciones y conclusiones de 28 evaluaciones, que permiten comprender una serie de aspectos, tanto genéricos como institucionales, que trascienden las evaluaciones individuales. No es sorprendente que algunos de los aspectos genéricos coincidan en gran medida con los señalados en el informe de 2004.

El informe que aquí presentamos se examinó durante la consulta oficiosa anual de la Junta, celebrada el 1º de junio de 2006. En dicha consulta se expresó el deseo de que, siguiendo la buena práctica descrita en los distintos informes de evaluación, se elaborara más adelante una exposición de las medidas adoptadas por la dirección que se sometiera al examen de la Junta con el fin de evaluar los progresos logrados en relación con las constataciones y conclusiones de las evaluaciones.

Las posibles modalidades de esta exposición sobre las medidas adoptadas se estudiarán en el seno del Comité de Evaluación Interna creado por el Director Ejecutivo en enero de 2006.

Quisiera señalar a la atención de los lectores la página Web sobre evaluación externa del PMA, [www.wfp.org/operations/evaluation](http://www.wfp.org/operations/evaluation), en la que se podrán encontrar los informes de evaluación resumidos presentados a la Junta, los informes técnicos completos de dichas evaluaciones y otras evaluaciones conjuntas dedicadas al tema de la seguridad alimentaria en general.



Kees Tuinenburg  
Director, OEDE

# POLÍTICA DE EVALUACIÓN del PMA

Los objetivos principales de la OEDE son los siguientes: ofrecer un servicio de evaluación independiente a la Junta, los funcionarios superiores y el personal; apoyar los esfuerzos del PMA por transformarse en una organización más receptiva al aprendizaje; y proporcionar apoyo en materia de evaluación a los despachos regionales y las oficinas en los países.

La política de evaluación del PMA de septiembre de 2003<sup>1</sup> hace hincapié en que la evaluación es una competencia institucional. Por consiguiente, la OEDE, que tradicionalmente era la única responsable de la gestión de las evaluaciones, comparte ahora la función de evaluación con los despachos regionales y las oficinas de países. Todo programa, proyecto u operación de duración superior a 12 meses debería ser evaluado una vez durante su transcurso.

La política de evaluación fomenta el mayor recurso a las evaluaciones descentralizadas, comprendidas las autoevaluaciones a cargo del personal y las evaluaciones dirigidas por despachos regionales u oficinas de países por conducto de consultores externos. Desde 2001 vienen realizándose estas evaluaciones (durante los dos primeros años a título experimental) para operaciones pequeñas y medianas, como son los programas en los países (PP), las operaciones de emergencia (OEM) y las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR).

En 2005, basándose en el Informe sobre la gestión de la evaluación,<sup>2</sup> elaborado por la OEDE, se introdujeron en la política de evaluación del PMA, con el fin de fortalecer la función de evaluación, las medidas adicionales siguientes:

**Celebración de consultas oficiosas anuales**, para proporcionar a la Junta una visión más informada de las actividades de evaluación. La primera consulta se celebró el 19 de mayo de 2005 (para más información, véase la página 13).

**Creación de un comité de evaluación interna de carácter consultivo**, presidido actualmente por el Director de Gestión Basada en los Resultados (RBM) y compuesto por personal ejecutivo de los departamentos de Operaciones, Políticas y Asuntos Exteriores, de la Oficina de Servicios de Supervisión y de la Oficina de Evaluación,

y por tres de los seis directores regionales, por turnos. Las finalidades del comité son: i) elevar el perfil de las evaluaciones mediante consultas y conversaciones periódicas entre los funcionarios superiores y la OEDE; ii) contribuir a afianzar las enseñanzas extraídas, asegurándose de que las mejoras de los programas o políticas determinadas por las evaluaciones y aprobadas por la dirección quedan debidamente reflejadas en el diseño de los programas, proyectos, operaciones y políticas respaldados por el PMA; y iii) potenciar la coordinación entre la OEDE y los despachos regionales con respecto a las evaluaciones descentralizadas. El 23 de enero de 2006, el Director Ejecutivo firmó la Circular relativa a la creación del Comité de Evaluación Interna del PMA, cuya primera reunión está programada para el 9 de marzo de 2006.

**Profesionalización de la función de evaluación**, mediante la ocupación de tres o cuatro puestos, incluido el de Director, por candidatos con experiencia profesional en evaluación, y aplicando una política más flexible de rotación de dichos puestos. En otoño, se eligió a una candidata externa para el puesto vacante de categoría P-4, que asumirá sus funciones en enero de 2006. El PMA acordó también ampliar el período de rotación de los tres puestos de la OEDE (incluido el de Director), dos de los cuales están ya ocupados por evaluadores profesionales.

**Participación de especialistas externos de alto nivel en el examen** de las evaluaciones importantes. Se organizó un examen de este tipo para la evaluación temática de la selección de beneficiarios en situaciones de socorro en junio. En 2006 se realizarán más exámenes por expertos homólogos de este tipo. El informe mencionado también indicaba que en 2007 se realizará un examen por expertos homólogos de la función de evaluación del PMA, similar a los exámenes realizados del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en 2005.

Los programas, proyectos y operaciones del PMA se evalúan generalmente conforme a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los cuales cumplen con los principios

<sup>1</sup> Documento WFP/EB.3/2003/4-C – Política de evaluación del PMA. El Anexo III contiene un resumen de esta política.

<sup>2</sup> “Informe sobre la gestión de la evaluación” (WFP/EB.A/2005/5-E).

de evaluación elaborados por la red de evaluación del Comité de asistencia para el desarrollo y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Por motivos de transparencia y rendición de cuentas, todos los informes resumidos de la OEDE se presentan a la Junta, para examen, en un plazo de seis meses a un año después del comienzo del proceso de la evaluación; se presentan asimismo los informes de evaluación completos, para información. Ambos tipos de informes, resumidos y completos, se publican en los sitios Web interno y externo de la OEDE<sup>3</sup>. Cabe señalar que en diciembre de 2005 Noruega elogió al PMA, así como a Oxfam, Cooperativa de auxilio a cualquier parte del mundo (CARE) y World Vision, por publicar evaluaciones independientes de orientación crítica y constructiva acerca del desempeño de los respectivos organismos en sus intervenciones a raíz del tsunami en el océano Índico.<sup>4</sup>

4 <sup>3</sup> Las páginas Web públicas se publicaron en julio de 2005. Para más información, véase el recuadro en la página 12.

<sup>4</sup> *Development Today*, 21–22. Diciembre de 2005.

# Actividades de evaluación

LLEVADAS A CABO POR LA OEDE EN 2005

En el curso de 2005 la OEDE centró sus actividades en la evaluación de lo siguiente:

- i) cuestiones programáticas y de política que revisten interés en el ámbito institucional; y
- ii) grandes operaciones, tanto OEM como OPSR, en la esfera de la asistencia humanitaria.

La idoneidad de este planteamiento volvió a confirmarse en la primera consulta oficiosa anual, en mayo, en la que los miembros de la Junta recomendaron que la OEDE se centrara en cuestiones temáticas, de política y otras cuestiones institucionales, así como en OEM y OPSR importantes. Además, la Junta exhortó a la OEDE a que continuara realizando evaluaciones en tiempo real, un instrumento de gestión que proporciona al PMA información inmediata sobre la forma de mejorar la calidad de su trabajo, así como evaluaciones conjuntas.

## **Evaluaciones temáticas**

Durante 2005, la OEDE completó dos grandes exámenes temáticos: las intervenciones de nutrición maternoinfantil (NMI) que reciben apoyo del PMA y orientación de la ayuda en emergencias. Ambos exámenes fueron iniciados en 2004 y se basaron en varios estudios de casos de países. Por lo general, las evaluaciones temáticas conllevan una labor exhaustiva de exámenes de documentos, estudios de casos y consultas que, con frecuencia, precisa unos recursos y una dedicación de tiempo por parte del personal entre dos y tres veces superiores a los que utiliza, en promedio, un proyecto de evaluación tradicional.

**Intervenciones de NMI.** La OEDE encargó un examen de las intervenciones de NMI al Royal Tropical Institute de los Países Bajos. El examen constó de tres fases: un estudio teórico (de enero a marzo de 2005) de documentos del PMA pertinentes; estudios sobre la India, Madagascar y Zambia (de marzo a mayo de 2005); y elaboración de los informes de evaluación resumidos y completos (de mayo a julio de 2005) basados en los tres estudios sobre países y en un informe similar sobre las intervenciones de NMI del PMA en Cuba elaborado en 2004 por un consultor externo independiente contratado por la OEDE. Los estudios de casos se centraron en “lo que funciona en la práctica y por qué” utilizando los cuatro principios de programación siguientes:

- i) análisis claro de la situación y selección de hogares en los que existe malnutrición debida a un insuficiente acceso a los alimentos; ii) participación de la comunidad y enfoque de base comunitaria en el diseño y la ejecución de programas de NMI; iii) asociación e integración con otros programas de asistencia social; y iv) asignación de una ración de alimentos de calidad que incluya alimentos enriquecidos con micronutrientes. Los resultados del examen se resumen en el apartado Síntesis de las conclusiones y enseñanzas derivadas de la evaluación (véase el recuadro situado en la página 21).

**Orientación de la ayuda en operaciones de socorro.** La OEDE dirigió este examen temático en colaboración con la Dirección de Estrategias, Políticas y Apoyo a los Programas (PDP) del PMA, que estaba elaborando una nueva política institucional sobre la orientación de la ayuda en operaciones de socorro. El plazo del examen permitiría utilizar los resultados del mismo en la elaboración de la nueva política. Se plantearon los objetivos siguientes: i) indicar los retos y oportunidades que plantea normalmente la orientación de la ayuda en situaciones de socorro; ii) señalar las prácticas correctas; y iii) determinar los aspectos mejorables prioritarios. El equipo de examen principal estuvo integrado por un jefe de equipo familiarizado con las operaciones de socorro del PMA y dos especialistas en orientación de la ayuda alimentaria independientes y reconocidos. De enero a julio de 2005 se realizaron visitas al terreno que abarcaron nueve operaciones de socorro en cinco países: Etiopía, Kenya, Malawi, Myanmar y el Sudán (Darfur). En los casos del Darfur y Myanmar, el personal de la PDP participó en las misiones sobre el terreno. Las conclusiones iniciales de las visitas al terreno fueron presentadas y debatidas en un examen de expertos en junio de 2005 en Roma. Las conclusiones principales del examen se resumen en el apartado Síntesis de las conclusiones y enseñanzas derivadas de la evaluación (véase la página 17).

## **Evaluaciones en tiempo real**

En 2005, la OEDE realizó su segunda evaluación en tiempo real, en esta ocasión de la intervención a raíz del tsunami del océano Índico; la primera evaluación en tiempo real se ocupó de la intervención en la sequía del África meridional

de 2002–2003. Transcurridas tres semanas del tsunami del 26 de diciembre de 2004, la dirección del PMA había decidido que la OEDE realizara una evaluación en tiempo real para evaluar la pertinencia y la eficacia de la intervención del PMA, así como la idoneidad de los mecanismos de supresión gradual de la asistencia y los planes para transformar la OEM en una OPSR.

Un equipo de dos personas visitó Indonesia, Sri Lanka y Tailandia en febrero de 2005 durante dos semanas, y el equipo completo, integrado por cuatro personas, visitó la región durante cuatro semanas en mayo y comienzos de junio. Un consultor independiente realizó una labor complementaria en Somalia en julio de 2005 y su informe se incluyó como anexo en el informe de evaluación completo del tsunami. El equipo de evaluación principal se centró en los aspectos siguientes del enfoque regional coordinado por el Despacho Regional para Asia (ODB): comunicación, llamamientos, financiación e intervención del PMA en Indonesia y Sri Lanka, los países más afectados (véase el resumen de las conclusiones principales en el recuadro situado a la página 16).

Es preciso señalar que una Coalición para la evaluación del tsunami (CET), formada por diversos organismos y auspiciada por la Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción de la humanitaria (ALNAP), está trabajando actualmente en la elaboración de un informe de síntesis en el que se integrarán las evaluaciones temáticas de cada organismo y las evaluaciones temáticas conjuntas (la página 10). Se incluirá en dicho informe la evaluación del PMA.

#### LA SEQUÍA DEL ÁFRICA MERIDIONAL Y EL TSUNAMI: COMPARACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DE DOS EVALUACIONES EN TIEMPO REAL

- ▶ **Despliegue de personal.** En ambas operaciones existieron dificultades para desplegar a un número suficiente de funcionarios experimentados en la primera fase de la intervención. Las dificultades se debieron en parte al funcionamiento deficiente de la lista de candidatos para la intervención en situaciones de emergencia y en parte a la coincidencia en el tiempo de dos o más crisis internacionales.
- ▶ **Coordinación de las evaluaciones.** Por lo que se refiere a las evaluaciones, en la crisis del África meridional las evaluaciones del Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad (CEV) dirigido por la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC) fueron un ejemplo singular de proceso desarrollado con un alto grado de coordinación y colaboración en el que participaron la mayoría de los organismos con experiencia demostrada en la realización de evaluaciones de las necesidades de emergencia. En la intervención a raíz del tsunami no existió un mecanismo como el mencionado y las evaluaciones tempranas de las necesidades alimentarias y no alimentarias podían haberse coordinado mejor.
- ▶ **Coordinación entre organismos.** En la operación del África meridional, la coordinación general proporcionada por la Oficina Interinstitucional Regional de Apoyo a la Coordinación (RIACSO), que se inició en octubre de 2002, garantizó la cohesión de las actividades a nivel regional. En la operación a raíz del tsunami, la coordinación entre organismos resultó ser más problemática en muchos sentidos.
- ▶ **Tramitación y entrega de productos alimentarios.** En la intervención a raíz del tsunami, la situación fue considerablemente mejor que en la intervención del África meridional, en la que a finales del primer año únicamente se había distribuido el 57 % de la ayuda alimentaria del PMA prevista para esta operación de emergencia.
- ▶ **Capacidad de las ONG.** En los debates acerca de los problemas de la ejecución de las intervenciones, se planteó la cuestión de la capacidad de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en el África meridional y en algunos de los países afectados por el tsunami, sobre todo en Aceh (Indonesia). La evaluación del África meridional concluyó que era preciso realizar un esfuerzo más concertado para evaluar las capacidades de las ONG, tanto en el comienzo de una OEM de gran escala como durante su ejecución.
- ▶ **Selección de beneficiarios.** La selección de beneficiarios fue problemática en ambas operaciones.

En África meridional, el equipo de evaluación llegó a la conclusión de que debería realizarse un examen exhaustivo, a nivel institucional, de los métodos que utiliza la misión de evaluación de cultivos y suministros de alimentos (CFSAM), ya que dicho examen ayudaría a comprender mejor la relación compleja entre los análisis —a gran escala— de los déficit alimentarios y los análisis —a pequeña escala— de la inseguridad alimentaria en los hogares. En la intervención a raíz del tsunami, existió preocupación por los posibles “errores de inclusión” en los dos países principales, Indonesia y Sri Lanka. En Indonesia, el problema estuvo relacionado con la movilidad de la población desplazada en los primeros meses posteriores a la catástrofe, que dificultaba el cálculo del número de afectados, mientras que en Sri Lanka estuvo relacionado con la existencia de un programa asistencial del gobierno bastante generoso.

- ▶ **Financiación.** Al final ambas operaciones recibieron la financiación necesaria en términos generales, aunque la respuesta para proporcionar recursos fue mucho más rápida en la operación realizada a raíz del tsunami.
- ▶ **Compra de alimentos local y regional** En la intervención del África meridional se produjo la mayor operación de compra de alimentos local y regional de la historia reciente del PMA, debido en parte a los organismos modificados genéticamente (OMG). En la intervención a raíz del tsunami, el PMA había comprado ya al final del segundo mes, a nivel local o regional, el 57 % de las necesidades estimadas de alimentos para el primer semestre.
- ▶ **Flujo de caja.** El equipo de evaluación constató que los mecanismos de administración del flujo de caja, particularmente para la financiación de los costos de apoyo directo (CAD) y otros costos operacionales directos (OCOD), habían mejorado desde la operación de emergencia del África meridional. Aunque en la intervención a raíz del tsunami no se produjeron, por lo general, problemas de flujo de caja, se produjeron algunos problemas en la administración local de los flujos de caja en Aceh (Indonesia) debidos a dificultades del sistema bancario.
- ▶ **Sistema COMPAS.** Desde la emergencia del África meridional, el equipo de evaluación en tiempo real constató también mejoras en el sistema de análisis, procesamiento y seguimiento de productos (COMPAS); el nuevo sistema COMPAS 2 presentaba mejoras significativas con respecto al anterior.

#### EVALUACIÓN CONJUNTA DE LA OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR) Y EL PMA

En términos de eficiencia, la evaluación conjunta del PMA y el ACNUR llegó a la conclusión de que el proyecto piloto generó oportunidades para racionalizar las operaciones. En unos países los costos combinados del transporte secundario y de las distribuciones finales de los alimentos se mantuvieron iguales, mientras que en otros disminuyeron como consecuencia de las mejoras del sistema de distribución. Dentro de esta situación general de estabilidad o de disminución de los costos, se produjo un traspaso de costos, del ACNUR al PMA, según lo previsto.

El proyecto piloto también mejoró el diálogo sobre el terreno, entre el personal de los dos organismos, acerca de numerosas cuestiones de interés mutuo, lo que facilitó el entendimiento en la labor de registro de beneficiarios. La percepción que tenían los refugiados del ACNUR como el organismo principal responsable de su protección y asistencia, no cambió como consecuencia de la ejecución del proyecto piloto.

En la siguiente reunión de alto nivel del personal directivo de los dos organismos, programada para abril de 2006<sup>6</sup>, se estudiarán las conclusiones de esta evaluación y se debatirá el planteamiento que deberá adoptarse en adelante.

#### Evaluaciones conjuntas

**Centro Conjunto de Logística de las Naciones Unidas.** En 2005, la OEDE terminó el examen de la dependencia central de apoyo al Centro Conjunto de Logística de las Naciones Unidas (UNJLC), que el PMA alberga, y elaboró un informe de síntesis de todos los exámenes del UNJLC realizados hasta la fecha.<sup>5</sup> El examen del UNJLC se emprendió como iniciativa interinstitucional, en la que intervinieron representantes del PMA, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). Durante el examen, se proporcionó al consultor, orientación interinstitucional. Las conclusiones de la evaluación tuvieron por finalidad ayudar a orientar la toma de decisiones acerca del futuro de los UNJLC. En abril de 2005, se celebró un taller cerca de Roma en el que se reunieron las partes interesadas para examinar el informe de síntesis y debatir sus 20 recomendaciones principales. El informe de síntesis del examen UNJLC se presentó a la Junta en noviembre de 2005.

<sup>5</sup> El Informe anual de evaluación de 2004 contiene un resumen de las conclusiones y enseñanzas principales.

<sup>6</sup> Cuando se escribió el presente informe, la reunión de alto nivel ya se había celebrado. Se acordó que continuaría aplicándose la división actual del trabajo entre el PMA y el ACNUR en los países en los que existían proyectos pilotos. Se acordó asimismo que las propuestas futuras de acuerdos similares en otros países deberían provenir, de forma espontánea, del terreno, en respuesta a las necesidades reales de las operaciones, y no como consecuencia de una decisión adoptada en la Sede.

## EVALUACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS EN ANGOLA

La evaluación constató los esfuerzos sustanciales realizados por el PMA para prestar ayuda en muy poco tiempo a numerosas personas que necesitan urgentemente asistencia alimentaria. Reconoció la considerable flexibilidad operativa del PMA, ya que el mayor acceso a zonas que antes eran remotas y el creciente número de casos en 2002 y 2003 generó la necesidad de distribuir alimentos de socorro en poco tiempo a numerosos lugares. Se constató que la estrategia de la OPSR permitía una flexibilidad suficiente para satisfacer necesidades de socorro masivas repentinas, dentro de las limitaciones impuestas por los recursos existentes.

La evaluación concluyó que el PMA cumplió en gran medida su objetivo de salvar vidas por medio de la distribución regular de cantidades considerables de ayuda alimentaria a poblaciones vulnerables afectadas por la guerra. No obstante, se recogieron pocos datos sobre cifras de población o de morbilidad de manera sistemática. Por consiguiente, se contaba con poca información cuantificable que demostrara que el PMA había cumplido dicho objetivo. Se constató que las actividades de recuperación por medio de las modalidades de alimentos por trabajo (APT) y alimentos para la educación (APE) eran pertinentes en el contexto angolés.

**Proyectos pilotos de distribución de alimentos del ACNUR y el PMA.** La evaluación conjunta por el ACNUR y el PMA de los proyectos pilotos de distribución de alimentos se realizó de julio de 2004 a junio de 2005 e incluyó estudios de casos de los cinco países en los que se realizaron proyectos experimentales: Kenya, el Pakistán, Sierra Leona, Uganda y Zambia. El informe examina la eficacia del proyecto, en el que el PMA asumió del ACNUR la responsabilidad de la distribución de alimentos en los campamentos de refugiados y asentamientos. La finalidad del cambio fue mejorar la cadena de distribución de alimentos en su conjunto, y sobre todo desde los puntos de entrega en el interior del país hasta los puntos de distribución final, así como el sistema de entrega de alimentos.

### Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países

En 2005, se realizó una evaluación de la cartera de proyectos en Angola. La evaluación comprendió un análisis de las tres OPSR ejecutadas más recientemente, de enero de 2002 a diciembre de 2004, y de cinco operaciones especiales (OE) diseñadas para ayudar a las OPSR a que logren sus objetivos.

### Evaluaciones de programas en los países

En 2005, la OEDE inició dos evaluaciones de programas en países (PP) y terminó la evaluación de la asistencia del PMA a China (1979–2005) que consistió en un examen de los primeros 21 años de actividad del PMA en dicho país (1979–2000) y en la evaluación del PP para el período 2001–2005.

**PP relativo a Bhután.** La evaluación del PP relativo a Bhután, realizada en septiembre y octubre de 2005, incluyó la valoración de los criterios de evaluación siguientes: coherencia, pertinencia, eficacia y sostenibilidad. Se prestó particular atención a la actividad principal del programa: la alimentación escolar. Realizó la evaluación un equipo integrado por tres personas: un consultor internacional (jefe del equipo), un consultor nacional y el Oficial Principal de Evaluación. El informe resumido de la evaluación será presentado a la Junta anual en 2006.

**PP relativo al Yemen.** La evaluación del PP para el Yemen se incluyó en el programa de trabajo de la OEDE para 2005, a solicitud del Director en el País, quien, por motivos de transparencia, prefería una evaluación dirigida por la OEDE a la evaluación programada por el despacho regional. Tras la constatación, en una evaluación y una auditoría realizadas en 2000, del desvío de grandes volúmenes de asistencia del PMA, la oficina en el país fortaleció la atención prestada a la gestión y el seguimiento de los alimentos; los efectos de esta política deberían ser analizados por una evaluación independiente dirigida por la OEDE.

En junio, la OEDE emprendió una misión preparatoria en la que se reunió con personal de la oficina en el país y con autoridades responsables de proyectos nacionales. El trabajo sobre el terreno se realizó del 17 de noviembre al 7 de diciembre. El informe de evaluación resumido se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de 2006. El equipo estuvo formado por un especialista en economía agrícola (jefe del equipo), un especialista en socioeconomía y un ingeniero civil. Como en los casos de China y Bhután, el Oficial Principal de Evaluación de la OEDE acompañó al equipo durante toda la evaluación; según se comprobó, esta medida resultó útil para la misión sobre el terreno y para el control de la calidad del informe de evaluación y del seguimiento de las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las recomendaciones de la evaluación.

**Evaluación de la asistencia del PMA a China (1979–2005).** Los objetivos de la evaluación fueron examinar y anotar los componentes principales de los 21 años de asistencia del PMA a China y evaluar el PP actual, prestando atención a los productos, el impacto y las enseñanzas que pudieran ser de interés para la Organización, particularmente con miras a la supresión gradual de la asistencia para el desarrollo del PMA. La labor comprendió un estudio teórico de documentos de proyectos y de informes de progreso y de evaluación correspondientes al período 1979–2000, y una misión sobre el terreno realizada en mayo de 2005.

El equipo basó su trabajo en gran medida en evaluaciones anteriores, incluido un informe sobre la asociación entre el PMA y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El equipo, dirigido por un funcionario del

centro de inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), contó con un miembro de la oficina nacional de gestión de proyectos financiada por el gobierno; esta persona actuó como representante del gobierno para la coordinación del programa y analizó cuestiones intersectoriales como las relativas a las desigualdades por razón de género y las asociaciones, particularmente en lo que respecta al gobierno y el FIDA. El proyecto de informe de evaluación fue examinado por personal

#### LA EXPERIENCIA DEL PMA EN CHINA

La exitosa experiencia del PMA en China puede atribuirse a varios factores, entre ellos:

- ▶ el compromiso y apoyo prestado por el gobierno en términos de fondos y personal de contrapartida;
- ▶ la asunción por parte de las autoridades de las provincias y condados en sus planes de desarrollo, y por los diversos grupos de ejecución, de la responsabilidad sobre los proyectos a los que presta asistencia el PMA;
- ▶ la aplicación de enfoques integrados con respecto a la erradicación de la pobreza, lo que facilitó la puesta en marcha de la combinación de las actividades de creación de activos, mejora de la productividad y desarrollo humano orientadas a aumentar la capacidad de los pobres de ayudarse a sí mismos, garantizando así la sostenibilidad;
- ▶ la atención, en la generación de ingresos de los hogares, a la diversificación de los ingresos obtenidos por medio de empleos en el sector agrícola y no agrícola;
- ▶ dirección de los programas con dedicación exclusiva y comprometida con un personal directivo dedicado y comprometido al logro de los objetivos acordados por el PMA y el Gobierno;
- ▶ el firme compromiso y participación de los beneficiarios;
- ▶ la adecuada orientación de la asistencia en zonas remotas, con recursos escasos y con déficit de alimentos; y
- ▶ la buena coordinación con los asociados.

#### FASE DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE LA OEM EN EL DARFUR (SUDÁN)

El trabajo sobre el terreno de la fase de diseño de la evaluación en el Darfur —OEM 10339 del Sudán— comprendió las actividades siguientes:

- ▶ Elaboración de un documento de estrategia y un primer proyecto de mandato para la evaluación.
- ▶ Determinación de los productos de investigación útiles para la evaluación y para el diseño en curso de la siguiente OPSR, con inclusión de: i) una descripción resumida de la crisis del Darfur, la intervención humanitaria general realizada hasta la fecha y la función desempeñada por el PMA en la misma; ii) un análisis de las partes interesadas, por parte de los diferentes grupos que tenían intereses relacionados con el programa del PMA; iii) un examen de las cuestiones de interés para la evaluación señaladas por las partes interesadas o que se desprendían de evaluaciones recientes y pasadas del Darfur y el Sudán; y iv) una base de datos con la información bibliográfica de todos los documentos de interés para la evaluación.
- ▶ Contratación de la Tufts University como contratista externo para dirigir la fase de diseño.
- ▶ Una misión sobre el terreno al Darfur, previa a la evaluación, del Oficial de Evaluación, el jefe del equipo de diseño y el investigador, para recabar información de las partes interesadas y recopilar datos de referencia.

La misión se reunió con más de 80 partes interesadas, incluidos el PMA y otros organismos de las Naciones Unidas, donantes, ONG, funcionarios del gobierno, organizaciones de ciudadanos, organizaciones del sector privado, beneficiarios y no beneficiarios. Se creó un grupo asesor de la evaluación constituido por homólogos con experiencia en evaluación de la OCHA, el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, la ALNAP y el sector de las ONG. Todos los miembros del grupo asesor cuentan con experiencia reciente en el diseño o la realización de evaluaciones de operaciones humanitarias en el Darfur.

homólogo del PMA, la FAO y el FIDA que no había participado en la evaluación; el informe final se presentó a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2006.

El PMA entregó 4 millones de toneladas de alimentos, valorados en mil millones de dólares. El gobierno aportó 1.160 millones de dólares de fondos de contrapartida y el FIDA proporcionó préstamos por valor de 148 millones de dólares. Unos 30 millones de personas recibieron asistencia del PMA durante el período objeto de evaluación. Los proyectos que recibieron apoyo del PMA durante las décadas de 1980 y 1990 lograron resultados excepcionales en términos de creación de activos productivos y fomento del desarrollo de los hogares afectados por la pobreza en las zonas de los proyectos. Estos resultados deben, desde luego, contemplarse en el contexto del desarrollo general que se produjo en China durante este período. La evaluación llegó a la conclusión de que, en términos generales, la experiencia del PMA en China fue exitosa.

La evaluación llegó a la conclusión de que las aportaciones regulares del gobierno en alimentos, dinero y compromiso contribuyeron de manera muy importante a la ejecución del PP para el período 2001–2005. No obstante, los planes de cobertura ambiciosos y los déficit en las contribuciones al PMA en los años 2003 y 2004 hicieron que los recursos se diluyeran demasiado, reduciéndose la eficacia de algunas actividades. El enfoque de los programas en los países<sup>7</sup> no requiere estimaciones iniciales ni exámenes técnicos de las actividades individuales, lo que en algunos lugares repercutió negativamente en los efectos de las actividades de conservación de suelos y aguas.

En virtud del acuerdo entre el Gobierno y el PMA, las actividades del PP se terminaron a finales de diciembre de 2005. El PMA conservará una pequeña oficina para mantener relaciones con el Gobierno.

#### **Evaluaciones tradicionales de proyectos**

En 2005 se completaron las evaluaciones de la OPSR de Somalia y de la OPSR de América Latina, ambas iniciadas en 2004. Dado que aún no se han terminado de elaborar los documentos de la OPSR siguiente, los informes de evaluación se presentarán a la Junta en el período de sesiones anual y el segundo período de sesiones ordinario de 2006. Lo idóneo es presentar los informes de evaluación en el mismo período de sesiones de la Junta en el que se presenta el documento del

proyecto nuevo para su aprobación, de manera que al examinar este documento los miembros de la Junta puedan consultar las conclusiones de la evaluación.

El trabajo sobre el terreno de la fase de diseño de la evaluación de la OEM del Darfur (Sudán) se terminó a finales de 2005.

Al final del año, comenzó la fase de diseño de las evaluaciones siguientes: OPSR para Colombia, OPSR para Tayikistán, OEM para el Níger y examen de los procesos operativos.

#### **La OEDE y las evaluaciones externas**

Durante 2005, la OEDE participó en las tres evaluaciones externas que se mencionan en el recuadro situado en la página 9.

#### **Coalición para la evaluación del tsunami (CET).**

La CET es una iniciativa de varios organismos auspiciada por la ALNAP para evaluar la intervención internacional a raíz del tsunami. Los miembros de la CET han trabajado juntos, desde comienzos de 2005, en cinco evaluaciones temáticas: i) coordinación, incluida la relativa a la cuestión de las relaciones entre entidades civiles y militares, ii) evaluación de las necesidades, iii) impacto en las capacidades locales y nacionales, iv) vinculación entre el socorro, la rehabilitación y el desarrollo, y v) respuesta financiera de la comunidad internacional, incluido el papel de los medios de comunicación. Se prevé publicar en junio de 2006 un informe de síntesis, centrado en las fases de emergencia y recuperación inicial de la intervención, que integrará las conclusiones y enseñanzas incluidas en las evaluaciones de cada organismo y en las evaluaciones temáticas de la CET. La OEDE prevé presentar a la Junta, en su segundo período de sesiones ordinario de 2006, una nota informativa acerca de las conclusiones y enseñanzas principales de estas evaluaciones de la CET.

La OEDE aportó 10.000 dólares para financiar las actividades administrativas básicas de la CET. Personal de la OEDE examinó y realizó aportaciones al diseño de la CET, al mandato de las dos evaluaciones temáticas,<sup>8</sup> y al proyecto de conclusiones de la evaluación, y participó en conversaciones acerca del diseño y la ejecución de la estrategia de comunicación y difusión de la CET y de un plan de acción para la elaboración del informe de síntesis. Es probable que la CET inicie una segunda fase en mayo de 2006 y que el PMA continúe proporcionando apoyo.

10 <sup>7</sup> En el decenio de 1990, el enfoque de los programas en los países se adoptó a escala mundial para la cartera de desarrollo del PMA.

<sup>8</sup> La OEDE participó en dos de las cinco evaluaciones temáticas: la evaluación de las necesidades y la vinculación entre el socorro, la rehabilitación y el desarrollo.

#### **EVALUACIONES, EXÁMENES Y OTROS INFORMES REALIZADOS POR LA OEDE Y TERMINADOS EN 2005<sup>9</sup>**

- ▶ Evaluación de la OPSR 10233 en el Afganistán
- ▶ Evaluación de la cartera de proyectos de desarrollo y recuperación del PMA en Uganda
- ▶ Estudio de la aplicación por el PMA de las recomendaciones de la evaluación
- ▶ Evaluación en tiempo real de la intervención realizado por el PMA a raíz del tsunami en el océano Índico
- ▶ Examen conjunto del proyecto piloto de distribución de alimentos del PMA y el ACNUR
- ▶ Examen del UNJLC
- ▶ Evaluación de la cartera de actividades en Angola
- ▶ Evaluación de la asistencia proporcionada por el PMA a China
- ▶ Examen temático de la orientación de la ayuda en operaciones de socorro
- ▶ Examen temático de las intervenciones de NMI
- ▶ Informe sobre la gestión de la evaluación
- ▶ Informe anual de evaluación, 2004

#### **EVALUACIONES O EXÁMENES EN CURSO Y FECHA PROVISIONAL DE PRESENTACIÓN PROVISIONAL A LA JUNTA**

- ▶ Evaluación del examen de los procesos operativos (para el período de sesiones anual de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación del PP relativo a Bhután (para el período de sesiones anual de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación del PP relativo al Yemen (para el período de sesiones anual de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OPSR en Somalia (para el período de sesiones anual de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OEM en Níger (para el período de sesiones anual de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OPSR relativa a América Latina (para el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OPSR en Tayikistán (para el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OEM en el Darfur (para el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta)
- ▶ Evaluación de la OPSR en Colombia (para el segundo período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta)

**Evaluación en tiempo real de la intervención humanitaria en la crisis del Darfur.** La OEDE participó en la evaluación en tiempo real dirigida por la OCHA de la intervención humanitaria de las Naciones Unidas en respuesta a la crisis del Darfur y proporcionó asistencia financiera por valor de 25.000 dólares. Personal de la OEDE participó en el Grupo básico de aprendizaje, aportando observaciones acerca del diseño, el mandato de la misión, los proyectos de informes, los informes finales y las matrices de recomendaciones para la dirección de la evaluación. La OEDE facilitó la comunicación inicial entre el jefe del equipo de evaluación y la oficina del PMA en el Sudán y, a lo largo de la evaluación, facilitó la comunicación y la obtención de datos para la Sede; coordinó asimismo las solicitudes de información del equipo de evaluación a las dependencias de la Sede y supervisó las encuestas para obtención de datos para las evaluaciones en tiempo real realizadas por las Direcciones de Recursos Humanos, Políticas y Apoyo a los Programas y Recursos y coordinó la circulación en la Sede del proyecto de informe y del informe final de las misiones de evaluación. El informe de esta evaluación dirigida por la OCHA puede consultarse en el sitio Web externo de la OEDE.

**Evaluación conjunta de la política de habilitación para el desarrollo del PMA.** Según se indica en el Informe anual de evaluación de 2004, entre 2003 y comienzos de 2005 un equipo de consultores independientes realizó, por solicitud de siete donantes principales —Alemania, el Canadá, Dinamarca, los Estados Unidos, Finlandia, Francia e Italia—, una evaluación externa conjunta de la política de habilitación para el desarrollo del PMA. El Director de la OEDE formó parte del comité directivo cuyo cometido era orientar la evaluación y presidió un grupo de trabajo del PMA, integrado por directores y jefes de departamentos, cuya labor fue facilitar la labor de los equipos de evaluación y proporcionar respuestas del PMA al contenido de los proyectos de informe.

En febrero de 2005, se organizó una reunión oficiosa de la Junta para informar a sus miembros sobre los resultados preliminares de la evaluación. En noviembre de 2005, el PMA presentó a la Junta un documento que abordaba las recomendaciones de la evaluación externa. Se presentará a la Junta, en su segundo período de sesiones ordinario de 2006 un examen de los progresos realizados en la aplicación de las medidas recomendadas.

<sup>9</sup> Incluye todas las evaluaciones, exámenes y otros informes realizados por la OEDE y presentados a la Junta, para examen, en 2005, así como tres informes de evaluación finalizados en 2005 cuya presentación se pospuso hasta el primer período de sesiones ordinario de 2006 de la Junta.

### Apoyo de la OEDE a las evaluaciones descentralizadas

La OEDE prestó apoyo en materia de evaluación a los despachos regionales y a las oficinas de países cuando se lo solicitaron. Los oficiales de evaluación realizaron observaciones acerca de los proyectos de mandato, realizaron propuestas sobre la composición de misiones y recomendaron a consultores cualificados, por ejemplo para las evaluaciones de la República Democrática del Congo, Etiopía, Lesotho, Malí y el Sudán. Los informes de evaluación no se remitieron de forma sistemática a la OEDE para el control de su calidad.<sup>10</sup> Su alcance es variado; por lo general, la calidad de los informes había mejorado con respecto a la de los informes de 2004. La OEDE basa la síntesis de las constataciones y enseñanzas de las evaluaciones del Informe anual de evaluación en las constataciones principales de las evaluaciones descentralizadas.

Desde la introducción en 2003 de las evaluaciones descentralizadas en la política de evaluación del PMA, hay dos cuestiones que continúan siendo problemáticas: la financiación y la capacidad de evaluación. Las evaluaciones dirigidas por la OEDE reciben fondos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP)

con cargo a la asignación bienal del presupuesto AAP a la OEDE basada en un programa de trabajo aprobado por la Junta. Debería ser posible financiar las evaluaciones descentralizadas de OEM y OPSR con cargo a sus presupuestos de CAD, pero los despachos regionales y las oficinas de países encuentran actualmente dificultades para obtener fondos suficientes. En cuanto a la cartera de proyectos de desarrollo del PMA, se dispone de fondos para la valoración, la preparación de los proyectos y la evaluación, pero dichos fondos son escasos y no permiten cubrir todas las necesidades.

Los despachos regionales no cuentan con oficiales de evaluación u oficiales de seguimiento y evaluación (SyE) especializados para asesorar en cuestiones relativas a las evaluaciones; la OEDE no tiene capacidad para asumir un papel más activo en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación regional. Estas cuestiones importantes deberán aclararse en el Comité de Evaluación Interna.

### EL APRENDIZAJE, EN PRIMER PLANO

Un estudio realizado por la OEDE en 2004 del cumplimiento por la dirección de las recomendaciones de evaluación constató que de 363 recomendaciones, el 54 % se había aplicado plenamente y el 34 % parcialmente (WFP/EB.A/2005/7-B).

Con el fin de medir de manera más sistemática su contribución al Objetivo de gestión 4, según consta en el informe de 2005, la OEDE continúa trabajando en el desarrollo de un programa accesible a través de la Web que permita publicar y controlar las recomendaciones de evaluación, así como elaborar informes sobre las mismas. Las oficinas de países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede responsables de la ejecución de las recomendaciones que les corresponden informan sobre las medidas adoptadas directamente al sitio Web de la OEDE. El indicador puede controlarse de forma continua y se puede informar sobre el mismo en todo momento. Este sistema se complementará con estudios analíticos para evaluar: i) los factores que influyen en el grado de ejecución de las recomendaciones; y ii) el impacto de las recomendaciones de evaluación de la OEDE en la mejora de la calidad de los programas, el apoyo operativo y la formulación de políticas.

### GESTIÓN E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

En 2005, la Dirección de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (ADI) y la OEDE finalizaron el diseño de las páginas Web de la OEDE en el sitio Web público del PMA (<http://www.wfp.org/operations/evaluation/>), facilitando el acceso a los productos de evaluación a un mayor número de personas. Estas páginas contienen documentos relativos a la política de evaluación del PMA, el programa de trabajo bienal de la OEDE, informes de evaluación resumidos y completos, informes de evaluaciones sobre ayuda alimentaria y seguridad alimentaria realizados por otros organismos y documentos de capacitación en seguimiento y evaluación (SyE). Se proporcionan enlaces a sitios Web sobre evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, a redes de evaluación y a sitios Web gubernamentales sobre evaluación. El personal del PMA dispone de la misma información en el sitio Web interno que constituye la base de conocimientos sobre SyE.

A finales de 2005, la OEDE comenzó a elaborar resúmenes de evaluación de dos páginas sobre las constataciones, recomendaciones y enseñanzas principales de cada evaluación. Hasta la fecha, se han elaborado tres resúmenes: el de la evaluación en tiempo real de la intervención a raíz del tsunami en el océano Índico, la evaluación de la cartera de proyectos de Angola y la evaluación del PP relativo a China. Se publicaron en el sitio Web público del PMA a comienzos de 2006.

<sup>10</sup> Se completaron 19 evaluaciones, el 80 % del programa de trabajo para 2005: dos fueron evaluaciones dirigidas por despachos regionales —el 40 % del programa de trabajo planificado—, ocho fueron evaluaciones dirigidas por oficinas de países —el 88 % del programa de trabajo planificado— y nueve fueron autoevaluaciones de oficinas de países —el 90 % del programa de trabajo planificado. Armenia, Georgia y Malí utilizaron para la autoevaluación el método de examen posterior a la intervención con carácter experimental. En cuanto a las evaluaciones dirigidas por despachos regionales, no se realizaron las evaluaciones planificadas siguientes: la OEM de la República Popular Democrática de Corea y las OPSR de Sri Lanka y el Sudán. La evaluación planificada del PP relativo al Yemen fue sustituida por una evaluación dirigida por la OEDE; la del Camerún se pospuso hasta 2006. La evaluación planificada dirigida por la oficina en el país de la OEM en Kenia se pospuso hasta 2006; la autoevaluación planificada de la OPSR en Tayikistán se sustituyó por una evaluación dirigida por la OEDE, realizada en el primer semestre de 2006.

### Mejora de la autoevaluación

En el marco de la iniciativa del sistema de intercambio de consejos prácticos (*PASS-it-on*) que trata de mejorar el aprendizaje institucional, la PDP está ejecutando exámenes durante la intervención y exámenes posteriores a la intervención para propiciar el aprendizaje por medio de la autoevaluación con el fin de mejorar el rendimiento. Estos exámenes están diseñados en gran medida a partir del trabajo de la ALNAP sobre la mejora del desempeño mediante un mejor aprendizaje.<sup>11</sup>

Los exámenes durante la intervención y posteriores a ella se realizan en forma de talleres y se centran en cuatro preguntas principales: ¿Qué nos habíamos propuesto hacer? ¿Qué hemos hecho? ¿Por qué han salido las cosas así? ¿Qué haríamos de forma diferente la próxima vez? Se basan en el principio fundamental “sin atribución, sin retribución”, dado que el objetivo del ejercicio no es la rendición de cuentas.

Durante 2005, la OEDE estudió diversas formas de ajustar el concepto de autoevaluación para hacerlo más participativo y orientado al aprendizaje,<sup>12</sup> y trabajó con la PDP en los exámenes posteriores a la intervención, analizando posibles formas de utilizar este instrumento para complementar o reemplazar a las autoevaluaciones, al constatar las similitudes existentes entre ambos instrumentos. Por el momento, es probable que continúen utilizándose ambos instrumentos.

En las OPSR de Georgia y Eritrea se aplicó, en abril y junio, de forma experimental, un enfoque basado en un instrumento único que combina los exámenes posteriores a la intervención y la autoevaluación. Estas actividades experimentales permitieron acercar la metodología de estos exámenes, en términos de selección de los aspectos objeto de evaluación, a lo establecido por los principios rectores de la autoevaluación, seleccionando estos aspectos antes de llevar a cabo los exámenes durante la intervención y los exámenes posteriores a ella, y antes de la participación de los asociados en la ejecución en la obtención de datos de seguimiento. La experiencia obtenida en estas actividades experimentales le resultará útil a la OEDE para revisar el módulo de directrices de SyE.

### Programa de evaluaciones para 2006–2007

En la consulta oficiosa sobre evaluación celebrada en mayo de 2005 se examinó un proyecto preliminar del programa de evaluaciones para 2006–2007 que se presentó a la Junta, para aprobación, en su

segundo período de sesiones ordinario de 2005, junto con el Plan de Gestión bienal del PMA.

La elaboración del programa bienal renovable comenzó en diciembre de 2004 con un retiro de dos días del personal de la OEDE para analizar las principales operaciones de socorro y determinar las evaluaciones temáticas de interés institucional, basándose en los programas anteriores. A continuación, se distribuyeron a todos los despachos regionales hojas de cálculo para la realización de evaluaciones descentralizadas por regiones, en las que se facilitaba información básica sobre cada uno de los proyectos, programas y operaciones respaldados por el PMA y se indicaba si se proponía o no someterlos a evaluaciones dirigidas por la OEDE. A principios de 2005, se invitó a los despachos regionales a que indicaran qué operaciones proponían evaluar y si proponían que las evaluaciones fueran dirigidas por los despachos regionales, las oficinas de países o que fueran autoevaluaciones. En la consulta oficiosa, se mantuvieron conversaciones con la Junta y con la dirección para determinar qué evaluaciones temáticas eran de interés para la Organización.

### Manual de instrucciones para la elaboración de los programas

En vista del notable aumento del volumen de materiales de orientación sobre los programas experimentado en los últimos años, la dirección del PMA decidió revisar su *Manual para el diseño de programas* para centrarlo en la orientación esencial que necesitan las oficinas de países y proporcionar, en caso necesario, referencias a recursos de orientación más detallados proporcionados por las dependencias especializadas. La OEDE describió el proceso de evaluación, desde la determinación de las necesidades a la divulgación de los resultados de las evaluaciones, e incluyó referencias a los módulos de capacitación en SyE publicados por la OEDE en 2002.

### Consulta oficiosa sobre evaluación

El 19 de mayo de 2005 se celebró la primera reunión oficiosa sobre evaluación con miembros de la Junta para examinar los proyectos del Informe sobre la gestión de la evaluación y del Informe anual de evaluación de 2004 y el programa de la OEDE propuesto para 2006–2007. Los delegados expresaron su gran reconocimiento de este tipo de consultas oficiosas, que les brindan la oportunidad de debatir las conclusiones de las evaluaciones; no obstante, las dos horas de duración del debate

<sup>11</sup> ALNA, 2002, *Annual review, Improving performance through improved learning*, apartado 2.3.1, páginas 37 a 43.

<sup>12</sup> Esta actividad se ha iniciado con el objetivo de realizar aportaciones a la revisión de las directrices de seguimiento y evaluación (SyE), Módulo 6: Cómo planificar y realizar una autoevaluación. La OEDE publicó las directrices de SyE en diciembre de 2002.

se consideraron insuficientes para analizar todos los aspectos de forma significativa. El Informe anual de evaluación de la OEDE tuvo una acogida favorable, sobre todo la sección de síntesis de las conclusiones y enseñanzas. Los miembros de la Junta consideraron que las enseñanzas extraídas podían ser tan provechosas para ellos como para la dirección del PMA.

#### **Grupo de orientación sobre el sistema de gobierno**

La OEDE participó en el Grupo de orientación sobre el sistema de gobierno, examinando cuestiones pendientes de la política de evaluación del PMA. Basándose en los debates, el PMA elaboró un informe sobre la gestión de la evaluación que presentó a la Junta, para examen, en su período de sesiones anual de 2005. Al final del documento figura un protocolo en materia de gestión (véase el Anexo III) en el que se resumen los principios por los que se rige la función de evaluación centralizada del PMA.

#### **Participación en grupos y redes**

**Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la acción humanitaria (ALNAP).** La OEDE es miembro de la ALNAP. En junio y diciembre de 2005, el personal de la OEDE asistió a las reuniones bianuales de la ALNAP que se celebraron en La Haya y Bruselas. La primera reunión se dedicó a tratar las crisis del tsunami y del Darfur. Uno de los puntos del programa de la reunión de diciembre fue la estrategia de comunicación y divulgación de la CET. La ALNAP proporciona la información más reciente sobre las evaluaciones de los programas de asistencia humanitaria. La finalidad de los exámenes anuales de la ALNAP es potenciar los conocimientos y prácticas relativos a la mejora de la calidad de la asistencia humanitaria.

**Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG).** La OEDE también es miembro del UNEG, cuya reunión anual se celebró en el mes de abril en Roma organizada por la FAO, el FIDA y el PMA<sup>13</sup>. El UNEG aprobó las "Normas y especificaciones relativas a la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas," a cuya elaboración había contribuido la OEDE en calidad de miembro del grupo de trabajo. Por primera vez se incluyeron en el programa de la reunión cuestiones relacionadas con la evaluación de programas de asistencia humanitaria. Una de las sesiones, presidida por el Director del OEDE, se dedicó a tratar este tema. Al finalizar la reunión se habían formado cuatro grupos de trabajo del UNEG: i) sello de calidad de la evaluación; ii) desarrollo de la capacidad de evaluación; iii) gestión basada en los resultados y evaluación; y iv) evaluación a nivel de países.

La OEDE comparte con el servicio de evaluación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) la presidencia del grupo de trabajo sobre el sello de calidad, cuyos objetivos son: ayudar a los miembros del UNEG a aplicar las normas y crear un instrumento de garantía de la calidad que aplique estas normas. La ONUDI elaboró una lista de los aspectos relativos a la calidad que los miembros del UNEG deben emplear como instrumentos para la autoevaluación. Por otra parte, el PMA contrató los servicios de un consultor para tramitar y recopilar las autoevaluaciones y elaborar una sinopsis y un informe de referencia sobre el nivel de conformidad con las normas y especificaciones en el momento actual. El informe, disponible en el sitio Web del UNEG ([www.uneval.org/uneval](http://www.uneval.org/uneval))<sup>14</sup>, se presentará al UNEG en su próxima reunión en marzo de 2006 en París.

**Comité de Examen de Programas.** La OEDE participó en el Comité de Examen de Programas al que presentó observaciones por escrito para garantizar que las recomendaciones y enseñanzas extraídas de las evaluaciones se incorporasen en el diseño de las nuevas actividades. La OEDE ha comenzado un examen del proceso. Según los primeros resultados, las aportaciones de la OEDE al Comité de Examen de Programas representan una gran carga de trabajo para los oficiales de evaluación: en 2005 se celebraron 72 reuniones, una media de 4,3 reuniones al mes. El personal de la OEDE presentó observaciones en 52 reuniones, 72% del total; el 44 % de las observaciones se centró en el seguimiento, la rendición de informes y la evaluación; otras observaciones se centraron en cuestiones relativas a la selección de beneficiarios y la ejecución de actividades. La OEDE está estudiando actualmente actuaciones orientadas a mejorar su contribución futura al Comité de Examen de Programas.

#### **Capacitación**

La OEDE da carácter prioritario a la capacitación por medio del Programa Internacional para la Evaluación del Desarrollo y otros cursos. Debido a los procesos de reasignación del personal realizados a mediados de 2005,<sup>15</sup> tan solo un oficial de evaluación recibió un curso a través de Internet sobre capacitación en materia de evaluación en 2005. El curso estuvo compuesto por doce módulos de media jornada, cuatro de los cuales se realizaron durante un seminario y los ocho restantes a través de Internet. No obstante, se consideró que el contenido y el material de estudio de casos de la parte del curso realizada a través de Internet tenía menos interés para el PMA. Otra desventaja que se señaló fue la falta de interacción con otros profesionales de la materia por tratarse de un curso a distancia.

<sup>13</sup> El UNEG se creó en enero de 1984 (originalmente con el nombre de Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Evaluación). Su objetivo principal es servir de foro para debatir cuestiones relativas a la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Participaron como observadores en la reunión anual organismos internacionales y la red de evaluación del CAD de la OECD.

<sup>14</sup> El enlace se encuentra en el sitio Web del PMA ([www.wfp.org/operations/evaluation](http://www.wfp.org/operations/evaluation)).

<sup>15</sup> En julio de 2005 se reasignó el puesto de dos oficiales de evaluación; una de las personas seleccionadas para el reemplazo se incorporó en noviembre de 2005 y la otra en enero de 2006.

# SÍNTESIS DE las constataciones y enseñanzas DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN

Esta sección se basa en las principales conclusiones de 28 evaluaciones de proyectos, programas y operaciones realizados con respaldo del PMA, y en los exámenes temáticos finalizados en 2005. De las evaluaciones, 9 fueron dirigidas por la OEDE y 19 por los despachos regionales y las oficinas de países (véase el Anexo I). Se resumen en esta sección las conclusiones del informe de síntesis de la evaluación conjunta externa de la eficacia y el impacto de la política de habilitación para el desarrollo del Programa Mundial de Alimentos que se mencionó en el informe del año anterior.

Las conclusiones y enseñanzas se dividen en dos categorías: la cartera de operaciones de asistencia humanitaria del PMA y su cartera de operaciones de desarrollo.

## **Cartera de operaciones de asistencia humanitaria**

El examen de 16 evaluaciones en el ámbito de la asistencia humanitaria, reveló que se reiteran muchos de los principales aspectos presentes en el informe del año anterior. El examen temático de la selección de beneficiarios en situaciones de socorro ayudó a comprender los avances más recientes en materia de selección y el modo en que el PMA podría mejorar su eficacia y eficiencia. Las cuestiones se pueden clasificar de la siguiente manera:

i) demostración de los resultados; ii) puntualidad en las intervenciones y en la disponibilidad de los recursos necesarios; iii) asociaciones; iv) flexibilidad; v) selección de beneficiarios; vi) transición del socorro a la recuperación; y vii) supresión gradual y estrategia para el cese de la ayuda.

## **Demostración de los resultados**

Según las evaluaciones examinadas, el PMA ha cumplido sus objetivos principales: salvar vidas y mantener o mejorar el estado nutricional. Las distribuciones de alimentos generales o selectivas evitaban que los beneficiarios recurriesen a “mecanismos de supervivencia perjudiciales” como la mendicidad, tal como ocurrió en Armenia y Georgia, y la venta de activos o el hecho de dejar de mandar a los niños a la escuela, como sucedió en el Afganistán y Uganda. La asistencia del PMA a las escuelas y los jardines de infancia contribuyó a mantener estas instituciones abiertas. La evaluación efectuada en Angola puso de manifiesto que la alimentación escolar fomentaba también la participación en la comunidad y la reconciliación.

Según informaron las evaluaciones, la asistencia del PMA contribuyó al cumplimiento del Objetivo estratégico 1. No obstante, se recopilaban pocos datos de forma sistemática sobre cifras de población, mortalidad y morbilidad, por lo que no fue posible calcular cuántas vidas se salvaron. La evaluación de la OPSR de la región de los Grandes Lagos constató que los datos sobre nutrición que se recopilaban no se ajustaban a las normas internacionales y, por lo tanto, no eran fidedignos. Otras evaluaciones constataron que el seguimiento se desarrollaba a menudo independientemente de las evaluaciones de la vulnerabilidad (Angola, el Afganistán, la República Democrática del Congo, la Federación de Rusia y Uganda), centrándose en la medición de insumos/efectos, y que el análisis de los efectos en relación con los objetivos era insuficiente. En la República Democrática del Congo, la falta de seguridad, las distancias y el amplio número de actividades dificultaron la labor de seguimiento. La evaluación constató discrepancias entre los informes de la oficina central y los de las suboficinas, y recomendó que se dotase a estas últimas de personal suficiente, y que éste recibiese capacitación periódicamente.

La ausencia de estudios de referencia y de seguimiento impidió que la oficina del PMA en Guinea-Bissau pudiese evaluar los efectos de la OPSR y rindiese informes sobre los efectos con respecto al Objetivo estratégico. Como se señaló en la autoevaluación de la OEM de la Federación de Rusia, es preciso adaptar el sistema de SyE a los requisitos de la gestión basada en los resultados, para poder rendir informes sobre los efectos y quizás sobre las repercusiones. La evaluación de Angola recomendó que el PMA mejorase su capacidad de medición de los logros en el ámbito de los efectos, y que llevase a cabo autoevaluaciones periódicas.

La autoevaluación de Georgia sugirió que antes de evaluar los efectos del programa de alimentos por trabajo (APT) debería celebrarse una jornada experimental de recopilación y tratamiento de datos. Esto permitiría comprobar la corrección de los cuestionarios y listas de comprobación, y constituiría una oportunidad para determinar si el personal del PMA y los asociados en la ejecución manejan interpretaciones diferentes de los mandatos, métodos y enfoques.

## EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL DE LA INTERVENCIÓN DEL PMA EN EL OCÉANO ÍNDICO A RAÍZ DEL TSUNAMI

La evaluación en tiempo real de la intervención realizada por el PMA a raíz del tsunami en el océano Índico constató que la ayuda alimentaria del PMA había proporcionado una protección social fundamental en los cinco meses que siguieron al tsunami. La asistencia del PMA contribuyó a salvar vidas en los dos países más afectados: Indonesia y Sri Lanka. No obstante, hubo más dificultades para lograr el segundo objetivo de la OEM, “fomentar la rehabilitación de las viviendas, las infraestructuras comunitarias y los medios de subsistencia”, en los plazos optimistas que se propusieron en algunos de los documentos de planificación iniciales.

La operación obtuvo una financiación inmediatamente después del tsunami. Las abundantes donaciones en efectivo permitieron al PMA adquirir gran parte de los recursos a nivel local y regional, lo que aceleró la entrega de alimentos de socorro y ayudó a las economías locales.

En Indonesia y Sri Lanka se produjo una tendencia a sobrevalorar las necesidades iniciales. En Indonesia en particular, algunos de los errores de inclusión en las evaluaciones se produjeron probablemente como consecuencia del alto grado de movilidad inicial de la población desplazada; hubo personas que se registraron en campamentos para personas desplazadas internamente (PDI), pero que no vivían en ellos de forma habitual. En Aceh (Indonesia) surgió el problema añadido de identificar de forma precisa a las numerosas PDI que residían con familias de acogida. Es posible que en la evaluación de las necesidades no se tuviese suficientemente presente el efecto a medio plazo de las remesas enviadas por parientes que estaban trabajando en el extranjero.

El PMA no pudo movilizar con rapidez a un número suficiente de funcionarios con experiencia en programación. El movimiento de personal y la distribución del mismo en diferentes ubicaciones fueron cuestiones problemáticas: demasiados funcionarios permanecieron en las capitales y no hubo suficientes en las suboficinas. La evaluación recomendó que se revisase y fortaleciese el funcionamiento de la lista de candidatos para intervenciones de emergencia, en particular con vistas a establecer un cuadro de personal con experiencia en programación que pudiese desplegarse con rapidez en una emergencia.

A mitad de año, se pudo iniciar la transición de los programas de distribución generales a enfoques más selectivos, que incluían algunas iniciativas piloto de entrega de dinero en lugar de programas de alimentos. Los mercados funcionaban razonablemente bien en Aceh y Sri Lanka, por lo que la evaluación en tiempo real determinó que se podían seguir desarrollando las iniciativas de entrega de dinero.

La evaluación recomendó que continuasen las distribuciones generales de alimentos y la ayuda alimentaria selectiva durante la segunda mitad de 2005.

Se recomendó que se nombrase en Roma a un administrador de nivel superior para las situaciones de emergencia, subordinado al Vicedirector Ejecutivo, a fin de garantizar el despliegue rápido y disciplinado de los activos del PMA en situaciones de emergencia de gran envergadura, supervisar la preparación, y realizar un seguimiento de la ejecución de las medidas.

En una emergencia, los expertos en temas de género deberían desplegarse en una fase temprana a fin de colaborar con otros sectores en la incorporación de las cuestiones de género y de evaluar los logros de las actividades realizadas en tal sentido.

## Puntualidad en las intervenciones y en la disponibilidad de los recursos necesarios

La mayoría de las evaluaciones señalaron los déficit de recursos y los retrasos en las entregas como limitaciones principales para el buen funcionamiento de los programas. En las evaluaciones de Angola, la región de los Grandes Lagos y la Federación de Rusia, los equipos señalaron que los datos no permitían evaluar las repercusiones que tuvieron en los beneficiarios la reducción de las raciones y/o la eliminación de actividades de APT provocadas por las interrupciones en el suministro. Estas evaluaciones recomendaron la elaboración de planes para imprevistos en la fase de diseño a fin de hacer frente al problema de la reducción de las raciones. Las estrategias deberían desarrollarse de forma rutinaria y aplicarse cuando fuera necesario hacer frente a déficits de recursos. En la OPSR de Argelia, ha sido eficaz el establecimiento de reservas de existencias para suavizar los retrasos y hacer frente a las interrupciones en las entregas de alimentos a los refugiados, a pesar de la falta de fondos de garantía para su utilización y reposición por el PMA. La autoevaluación de la Federación de Rusia constató que se debía prestar más atención a la movilización de recursos y a la planificación de la disponibilidad de productos con un margen de tiempo suficiente antes de la fecha de distribución establecida. Es necesario revisar todos los meses la documentación mensual sobre la tramitación de alimentos a fin de estimar las necesidades y los déficit para al menos los tres meses siguientes.

El examen de los procesos operativos, introducido en 2003 para mejorar el flujo de recursos y suministros mediante mecanismos de anticipo

de fondos con cargo a recursos comprometidos o anticipados, se ha aplicado de forma experimental en nueve operaciones regionales o países hasta la fecha. Como se señala en otro apartado de este informe, la OEDE inició una evaluación del examen de los procesos operativos en el cuarto trimestre de 2005 y su finalización está prevista a mediados de 2006.

### **Asociaciones**

En la mayoría de las evaluaciones se detectó, especialmente en zonas remotas, una escasez de asociados en la ejecución cualificados para realizar el seguimiento y la entrega de servicios, incluidos servicios técnicos e insumos financieros. La falta de asociados disminuyó la eficacia de los programas.

El PMA debe evaluar el desempeño de los asociados en la ejecución de manera más sistemática. Un número menor de asociaciones con asociados en la ejecución de mayor tamaño y capacidad aumentaría la eficacia del PMA. No obstante, como se señaló en la evaluación de Angola, dichos asociados no siempre están disponibles. La autoevaluación de la Federación de Rusia propuso el establecimiento de objetivos e indicadores de las realizaciones y la medición objetiva de las realizaciones de los asociados.

Es necesario que el PMA aclare de manera urgente las funciones del UNJLC y su relación con la Organización. Algunos usuarios de servicios comunes opinaron que el PMA tendría a dar prioridad a sus funcionarios en el uso de los activos del UNJLC. El UNJLC y el Servicio aéreo humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) han examinado estas cuestiones de manera independiente y han formulado recomendaciones para mejorar los servicios comunes que proporciona el PMA.

### **Flexibilidad**

La estrategia de la OPSR proporcionó flexibilidad suficiente para intervenir en situaciones cambiantes, aunque con recursos limitados. En Angola, el PMA pudo desplegar una flexibilidad operacional ya que se mejoró el acceso a las zonas remotas y el creciente número de casos obligó al PMA a ampliar con rapidez la distribución de alimentos de socorro a muchos lugares. En las evaluaciones de las OPSR del Afganistán, la República Democrática del Congo, la región de los Grandes Lagos y Uganda se recalco la utilidad de un enfoque flexible de las OPSR que permitiese ejecutar intervenciones coordinadas en situaciones cambiantes. La evaluación de la OPSR ejecutada en la región de

los Grandes Lagos señaló con preocupación que cuestiones intersectoriales sobre temas de género, el VIH/SIDA y el medio ambiente se habían incluido demasiado tarde en la OPSR y, en consecuencia, los recursos para las actividades relacionadas resultaron insuficientes.

### **Selección de beneficiarios**

El examen temático de la actuación del PMA en la selección de beneficiarios de la ayuda alimentaria en operaciones de socorro constató que el PMA ha logrado en los últimos años considerables avances en el ámbito de la selección, como son el fortalecimiento del apoyo a estructuras de selección formadas por múltiples partes interesadas y la participación en las mismas, un mayor desarrollo y utilización de las modalidades de selección y distribución en el ámbito de la comunidad, y la capacidad de mejorar con el paso del tiempo la selección en todo tipo de OEM.

El equipo del examen constató que la mayor participación del PMA en las estructuras de selección formadas por múltiples partes interesadas mejoró la coordinación, potenció la utilización conjunta de las capacidades y las experiencias de los diferentes organismos, y aumentó el grado de aceptación de los análisis y conclusiones por los interesados. El uso de métodos de selección y distribución de ámbito comunitario logró una participación más eficaz de las comunidades en la identificación de los miembros más necesitados de las mismas, lo que mejoró la precisión de la selección y redujo los costos administrativos y de distribución de alimentos.

El examen temático elogió estas mejoras, pero constató que podía mejorarse el intercambio productivo de ideas sobre prácticas óptimas entre las diferentes operaciones del PMA: las operaciones individuales del PMA demostraron una impresionante capacidad de mejora autónoma con el tiempo, pero las operaciones en otros países no consiguieron beneficiarse de la experiencia del PMA.

Otros aspectos susceptibles de mejora incluyen mejor uso de análisis alternativos o de análisis de costo-beneficio para decidir la modalidad de ayuda alimentaria, lo que podría reducir la cobertura doble y la carga administrativa que soportan el PMA y sus asociados, así como la mejora en el seguimiento de los supuestos y los efectos de la selección de beneficiarios.

En muchas evaluaciones se subrayó la utilidad del análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM)

como base para la selección de beneficiarios; se formularon sugerencias para introducir mejoras adicionales mediante evaluaciones más precisas, por ejemplo, mediante el paso de los distritos a las aldeas, como en Armenia y Georgia. En la evaluación de la OEM de la Federación de Rusia se recomendó desarrollar nuevos criterios de referencia cruzada con indicadores cualitativos y cuantitativos, como las tasas de dependencia y los ingresos y gastos, pero seguir incluyendo a los hogares que no cumplan los criterios.

En la República Democrática del Congo y en la Federación de Rusia, la deficiente seguridad y la falta de acceso han dificultado la labor del PMA y de los asociados en la ejecución. En las OPSR de la República Democrática del Congo y la región de los Grandes Lagos, no se aplicaron criterios de selección de beneficiarios de manera sistemática, de modo que en la República Democrática del Congo muchos beneficiarios fueron contados dos veces.

El examen temático de la selección y otros exámenes de programas sugirieron que la eficacia y la eficiencia del PMA aumentarían si se invirtiera más en la selección. Si se pusiese mayor énfasis en lograr una selección más precisa, el PMA estaría más cerca de cumplir su objetivo de prestar ayuda a las personas adecuadas y se ahorraría dinero gracias a la reducción de los errores de inclusión. Se sugirió que se tomaran medidas prioritarias al respecto.

#### **Transición del socorro a la recuperación**

En las evaluaciones de las OPSR de la República Democrática del Congo y de la región de los Grandes Lagos se señaló la falta de criterios, indicadores u orientación para determinar el paso de las distribuciones generales de alimentos a intervenciones selectivas, y viceversa. En la evaluación de la OPSR de la región de los Grandes Lagos se señaló que no debía darse por supuesto que la decisión se basa únicamente en la política del PMA: ha de guiarse por mecanismos de supresión gradual basados en los indicadores. La evaluación de la Federación de Rusia hizo hincapié en que era necesario disponer de orientación para determinar cuando se debía optar por el desarrollo y cuando por la recuperación, y para evaluar las implicaciones en términos de movilización de fondos. Se necesitan evaluaciones intersectoriales de las necesidades basadas en el estudio de muestras para aclarar las necesidades de la asistencia, resolver el presente dilema entre socorro o recuperación y determinar las prioridades de los programas. En la evaluación del Afganistán se argumentó que

las distribuciones generales de alimentos pueden contribuir indirectamente a la recuperación sin necesidad de ejecutar actividades de APT, ya que la ayuda alimentaria de socorro contribuye a que los beneficiarios dispongan de más tiempo y puedan, de ese modo, elegir sus propias actividades de rehabilitación.

Las actividades de recuperación consistían en actividades de APT, APE, alimentos para la capacitación (APC) y NMI. En Armenia, la modalidad de APT dio origen a grupos comunitarios bien organizados. Las autoevaluaciones de Armenia y Georgia subrayaron la gran importancia que tiene la interacción con los gobiernos locales y la capacitación de grupos comunitarios para garantizar que en los proyectos de APT se tengan en cuenta las necesidades de las comunidades.

Se debe elaborar, para cada actividad de APT, un conjunto de normas de trabajo realistas que reflejen la capacidad y el potencial del grupo. Deberá contemplarse la posibilidad de basar las normas de trabajo en los productos obtenidos por los equipos, teniendo presente que puede haber equipos que cuenten con algunos miembros cuya capacidad de trabajo sea limitada.

En Angola, la modalidad APT proporcionó alimentos a cambio de trabajo en lugar de satisfacer las necesidades de los hogares expuestos a la inseguridad alimentaria a fin de mejorar los medios de subsistencia de una manera sostenible. Los alimentos constituyeron más un apoyo presupuestario para los organismos de ejecución que una herramienta para potenciar el desarrollo comunitario. En Guinea-Bissau, la duración de los proyectos de APT fue demasiado corta para lograr resultados.

En la OPSR de Uganda no se han ejecutado actividades de NMI y educación nutricional, tal y como se planeó, lo que limita las posibilidades de las intervenciones e impide un uso eficaz de los recursos. El alcance de la alimentación escolar en Angola se vio limitado por los deficientes servicios gubernamentales, la insuficiencia de fondos y escaso grado de compromiso, y la escasez de asociados en la ejecución experimentados. Pocas actividades reflejaron de forma adecuada aspectos prioritarios para las mujeres como la alfabetización, la capacitación técnica y la generación de ingresos. En Armenia, tras la formación en desarrollo de microempresas ofrecida por los asociados en la ejecución, muchos participantes no pudieron

realizar trabajo autónomo debido a la ausencia de subvenciones, microcréditos o herramientas de microfinanciación. Debería comprobarse, por norma, el compromiso y la capacidad de ejecución de los asociados antes de emprender actividades de APT, NMI, alimentación escolar o capacitación, cuyo alcance deberá establecerse en función de la disponibilidad de recursos no alimentarios.

#### **DEL SOCORRO A LA RECUPERACIÓN: ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE LAS OPERACIONES DE RECUPERACIÓN**

- ▶ Las actividades de recuperación del PMA tienen una repercusión mayor cuando contribuyen a las estrategias de recuperación más amplias y los objetivos comunes establecidos por los gobiernos que cuando el PMA proporciona recursos para actividades de recuperación independientes.
- ▶ Los resultados, en particular a nivel de los efectos, dependen de la fortaleza de las asociaciones. Las suposiciones poco realistas acerca de la capacidad de los asociados para proporcionar insumos técnicos, financieros o de supervisión pueden tener un efecto negativo en los resultados.
- ▶ Actualmente, los sistemas de seguimiento no recopilan información de manera sistemática sobre los resultados a nivel de los efectos para determinar la eficacia de las actividades de recuperación en lo que concierne a la protección y creación de medios de subsistencia y activos duraderos.
- ▶ La programación de las actividades de recuperación presenta más exigencias en lo que respecta al personal y al tiempo. Este factor a menudo se subestima cuando se efectúa la transición del socorro a la recuperación. En algunos casos, los equipos de evaluación constataron que los previstos en cuanto a los efectos, especialmente los relacionados con el Objetivo estratégico 2, eran demasiado ambiciosos dados los recursos disponibles.
- ▶ Algunas operaciones comprenden actividades con varios cientos de asociados cooperante. La gestión de tantos contratos consume mucho tiempo y puede no ser eficaz en función de los costos. No se puede efectuar un seguimiento adecuado de los resultados de tantas actividades.
- ▶ La transición de una operación de socorro a una operación de recuperación depende de la correcta evaluación del contexto operacional. La decisión de pasar a una operación de recuperación puede deberse más a consideraciones políticas que a una evaluación independiente de la situación. Si bien este tipo de decisiones están muy ligadas al contexto, se debe proporcionar orientación a las oficinas de países sobre los indicadores que indicarían la conveniencia de cambiar de tipo de operación.

Las conclusiones de las evaluaciones presentadas a la Junta en 2005<sup>16</sup> y 2004 en relación con la pertinencia de las actividades de recuperación se incluyeron en el informe anual de evaluación de 2004 o en la evaluación temática de la categoría de OPSR presentada a la Junta en febrero de 2004. El Departamento de Operaciones (OD) abordó los temas que surgieron a raíz de la evaluación temática de las OPSR en una nota informativa<sup>17</sup> presentada a la Junta en febrero de 2005, pero los efectos de las medidas propuestas se percibirán en el futuro.

#### **Estrategia de supresión gradual/retirada de la ayuda**

En el contexto de Armenia, Georgia y la Federación de Rusia ha surgido la cuestión de la retirada gradual y la sostenibilidad. En la autoevaluación de la Federación de Rusia se indicó que la participación de las comunidades en los programas y el fomento de sus contribuciones a los programas de alimentación escolar y APT promovían un espíritu de identificación con el programa, un factor esencial para alcanzar la sostenibilidad. Se necesita una estrategia para efectuar la transferencia gradual de la responsabilidad sobre la asistencia social al personal de contraparte del gobierno, que deberá reflejarse a nivel comunitario por medio de la adopción de un sistema comunitario de selección de beneficiarios, a fin de garantizar una comprensión plena de la vulnerabilidad.

En la evaluación de Georgia se recomendó que en los documentos de los proyectos quedase constancia de la identificación y la responsabilidad del mantenimiento de los activos rehabilitados a través las actividades de APT. Es necesario crear grupos de mantenimiento de los activos.

En la OPSR de Angola, se realizaron escasos progresos en la vinculación de las medidas de socorro a corto plazo con los esfuerzos de recuperación a largo plazo debido a la ausencia de una estrategia de retirada a medio plazo que transfiriese responsabilidades al Gobierno, cuya participación en los programas del PMA había sido marginal. La débil participación financiera y técnica del Gobierno limitó las posibilidades de que las actividades del PMA contribuyesen a una recuperación sostenible.

<sup>16</sup> Afganistán, Angola, Eritrea, Uganda y el tsunami en el océano Índico.

<sup>17</sup> "Nota Informativa sobre el plan de aplicación de las recomendaciones contenidas en la evaluación de la categoría de OPSR" (WFP/EB.1/2005/6-B).

### **Cartera de operaciones de desarrollo**

Las evaluaciones descentralizadas y dirigidas por la OEDE de la cartera de operaciones de desarrollo del PMA realizadas en 2005 y la evaluación externa de la política de habilitación para el desarrollo del PMA confirmaron que los programas se ajustan a la política mencionada, a las prioridades nacionales de desarrollo y al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).

El examen de 13 informes de evaluación mostró que las principales cuestiones que repercuten en las realizaciones y la sostenibilidad de los programas son similares a las descritas para la cartera de operaciones de asistencia humanitaria: asociaciones, fortalecimiento de la capacidad, financiación y SyE. Se han determinado las siguientes cuestiones: i) demostración de los resultados; ii) puntualidad en las intervenciones y en la disponibilidad de los recursos necesarios, como los CAD y los OCOD; iii) asociaciones; iv) enfoque programático por países; v) gestión y coordinación de proyectos; y vi) estrategia de retirada.

### **Demostración de los resultados**

En las evaluaciones examinadas, la ayuda alimentaria del PMA se consideraba un insumo adecuado para respaldar la consecución de los objetivos de los proyectos. En el Senegal, por ejemplo, la tasa de matriculación aumentó en las escuelas respaldadas por el PMA en un 12% de media al año frente al 8% en las escuelas que carecían del respaldo de la Organización; la matriculación de niñas aumentó en un 15% frente al 10% en las escuelas no respaldadas. En las escuelas respaldadas por el PMA, el índice de alumnos que repetían el año descendió en un 3%.

La evaluación del PP para Nicaragua observó la mejora de las actitudes de los padres acerca de la importancia de la educación y de los comités de educación. El ofrecimiento de un complemento alimenticio enriquecido con micronutrientes y de capacitación en salud y saneamiento generaron un mejor uso de los alimentos distribuidos y una mejora de los conocimientos sobre salud y saneamiento.

En Malí, la ayuda alimentaria del PMA contribuyó a mejorar la utilización de los servicios de salud y a incrementar las tasas de recuperación.

Según la evaluación del PP para Etiopía, la gestión basada en los resultados funcionaba correctamente. Se disponía de informes bien documentados acerca de las realizaciones en los tres componentes. No obstante, la misión constató

### **EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE HABILITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PMA**

La evaluación externa conjunta confirmó que la solidez de la política de habilitación para el desarrollo del PMA y que sus principios básicos podían mejorar la calidad y pertinencia de las OEM y las OPSR. La evaluación recomendó aumentar el apoyo del PMA y los donantes a esta política y destacó que las intervenciones respaldadas por el PMA consiguieron mejores resultados en términos de desarrollo cuando se centraron en estrategias y programas que ya disponían de recursos, como los planes nacionales y locales de reducción de la pobreza. Otras evaluaciones de la cartera de operaciones de desarrollo del PMA llegaron a la misma conclusión.

La evaluación recomendó que los programas de desarrollo del PMA se centren en las tres prioridades estratégicas siguientes:

- ▶ potenciar la integración en los marcos de reducción de la pobreza prestando una mayor atención al establecimiento de asociaciones, fomentando actividades en las que la ayuda alimentaria complementa a otros recursos e integrando estas actividades en los programas de desarrollo;
- ▶ mejorar la selección de beneficiarios entre los grupos más vulnerables y marginados limitando el número de zonas con escasez de recursos de un país, respaldando las redes nacionales de protección social y alentando a hombres y mujeres a participar en los proyectos respaldados por el PMA para eliminar las desigualdades de género y luchando contra el VIH/SIDA por medio de enfoques más ajustados al contexto; y
- ▶ aumentar la racionalización de las prioridades nutricionales mediante la elaboración de directrices para las intervenciones nutricionales.

En lo que respecta a la aplicación de la política, se recomendó que la dirección del PMA, la Junta y los donantes analizaran las cuestiones relacionadas con la dotación de recursos, en particular la disponibilidad de COD, que sean fundamentales para las aportaciones no alimentarias complementarias. La gestión basada en los resultados deberá aplicarse en todo el PMA, que deberá plantearse la posibilidad de aplicar los principios rectores de la política de habilitación para el desarrollo a las OEM y las OPSR. El PMA presentó a la Junta en noviembre de 2005 una nota informativa acerca de las recomendaciones de la evaluación externa. En noviembre de 2006 se presentará a la Junta un examen de los progresos realizados en la aplicación de las medidas recomendadas.

que era necesaria una colaboración más estrecha entre el equipo de gestión basada en los resultados y los técnicos de VAM, para determinar qué tipo de información sería más apropiada para medir los progresos en varios ámbitos: la consecución de resultados y metas, los niveles de cumplimiento de objetivos e impactos a corto y largo plazo sobre los beneficiarios previstos y no previstos, y los progresos relativos a los objetivos estratégicos y la sostenibilidad a largo plazo. El sistema de gestión basada en los resultados debería incluir una sección con indicadores que proporcionen orientación para la retirada, como la sostenibilidad y la capacidad de gestión de las comunidades.

Esto aún no se había logrado en los PP para el Chad, Malí, Malawi y Zambia. Las evaluaciones constataron deficiencias en el seguimiento y la rendición de informes sobre los productos y efectos. Con frecuencia, los informes se retrasaban y carecían de análisis previos. Se recomendó la elaboración de estrategias claras de SyE que comprendan productos y efectos y la inclusión de los costos de SyE en los presupuestos y la capacitación. En la evaluación del PP para Malí se hizo hincapié en que se necesitaba más personal de seguimiento y que el SyE debería armonizarse con los programas de otros asociados.

#### **Puntualidad en las intervenciones y en la disponibilidad de los recursos necesarios**

La mayoría de las evaluaciones señalaron los déficit de recursos y los retrasos en los suministros como los principales obstáculos en la aplicación de los programas. En Uganda, no se pudieron paliar las situaciones periódicas de escasez de alimentos debido a que se redujeron las raciones de alimentos de la cartera de proyectos de desarrollo. El reducido volumen de fondos repercutió también en los CAD y OCOD y, por lo tanto, en la capacidad de la oficina en el país para complementar las aportaciones alimentarias con aportaciones no alimentarias, como la experiencia técnica y el fortalecimiento de la capacidad del personal y los asociados. Esto, a su vez, repercutió negativamente en la calidad de las actividades de ACA y en la sostenibilidad de las intervenciones.

Con objeto de superar estas limitaciones, la evaluación del PP para Malawi recomendó establecer un mecanismo de anticipo antes que se movilicen los recursos de modo que el programa pueda comenzar a aplicarse rápidamente. El examen de los procesos operativos se introdujo en 2003 con carácter experimental para mejorar

#### **EXAMEN TEMÁTICO DE LAS INTERVENCIONES DE ALIMENTACIÓN MATERNOINFANTIL**

El examen temático de las intervenciones de NMI respaldadas por el PMA señaló cinco componentes que ayudarían a fortalecer y ampliar la NMI.<sup>18</sup> Se recomendó que el PMA se centrara en cuestiones nutricionales, que deberán someterse a seguimiento cuando el Comité de Examen de Programas examine los proyectos de PP y OPSR, y que elabore un sistema de seguimiento de las decisiones programáticas (quién toma las decisiones, cuándo y con qué resultados) e informe regularmente a la Sede. El PMA debería mejorar la calidad de sus programas de NMI mediante la elaboración de un conjunto de instrumentos para preparar programas basados en los cuatro principios programáticos que orientaron el examen y mediante la inclusión de las directrices provisionales ya disponible en el *Manual de orientación sobre programas*. Este conjunto de instrumentos deberá elaborarse de forma que pueda emplearse también para las OPSR. El equipo que realizó el examen recomendó que el PMA aumente sus esfuerzos para crear o aumentar la capacidad de producción local de alimentos de mezcla enriquecidos, captar más fondos en los países y propugnar el fortalecimiento de los programas nacionales de NMI y su armonización con los marcos de políticas nacionales.

la distribución de recursos y alimentos mediante mecanismos de anticipo de fondos.

Todas las evaluaciones hicieron hincapié en la necesidad de continuar intentando atraer efectivo y recursos técnicos y materiales como complemento de las necesidades alimentarias. Debe realizarse un seguimiento continuo del suministro de alimentos y se deben evitar las interrupciones del mismo, para garantizar una ejecución ágil de las actividades y mantener la motivación de los beneficiarios.

El examen temático de las intervenciones de NMI subrayó la necesidad de modificar los mecanismos de financiación de los CAD y OCOD para la NMI y otros programas de desarrollo con el objetivo de proporcionar recursos financieros adicionales para las actividades complementarias.

#### **Asociaciones**

Las evaluaciones del Chad, Malawi y Mozambique hicieron hincapié en que la eficacia del desarrollo de los PP estaba vinculada con la colaboración y las actividades de seguimiento de los asociados. La distribución de alimentos no es condición suficiente, en sí misma, para el desarrollo, especialmente en las ACA. Debido a la capacidad limitada de los gobiernos, que son los principales

<sup>18</sup> Los componentes son: i) un mayor compromiso institucional con la NMI como forma de luchar contra la malnutrición temprana; ii) más expertos en nutrición en las oficinas de países y más apoyo técnico por parte de la Sede y los despachos regionales; iii) una colaboración más eficaz con el UNICEF, el Banco Mundial y otros organismos de las Naciones Unidas; iv) una modificación de los CAD y OCOD para la NMI y otros programas de desarrollo para proporcionar recursos financieros adicionales para actividades complementarias; y v) una mayor flexibilidad para reasignar o aumentar los recursos para los programas de NMI de manera que puedan servir de red de protección alimentaria en casos de catástrofe.

asociados para el desarrollo del PMA, al diseñar los programas en los países deben determinarse las asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas, ONG y donantes bilaterales.

### **Enfoque de los programas en los países**

La mayoría de las evaluaciones coincidían en señalar que el enfoque programático por países facilitaba la adopción de una estrategia más integrada en la que distintos tipos de actividades en distintos sectores se complementan entre sí y logran un mayor impacto. La evaluación correspondiente a China demostró que se debe procurar no distribuir los recursos de manera demasiado dispersa, porque esta práctica se traduce en una disminución de los efectos.

La evaluación del PP para Malawi constató que la complementariedad y coherencia entre las actividades era escasa, debido en parte a la disparidad de criterios de selección. Se recomendó diseñar un programa integrado que contemple la ejecución de todos los componentes en una zona seleccionada específica. Las evaluaciones de Malawi y Mozambique apuntaron que los programas en los países deberían incluir componentes de socorro, especialmente en países expuestos a las catástrofes.

Con el objetivo de ampliar la base de recursos, la evaluación del PP para Etiopía recomendó la creación de nuevas oportunidades generadoras de ingresos que no se basen en los recursos naturales, en especial para los hogares más vulnerables. Para crear tales oportunidades, se deberían elaborar estudios de mercado y evaluaciones financieras, y se debería proporcionar capacitación a los beneficiarios en la elaboración de planes empresariales.

### **Gestión y coordinación de proyectos**

Debido a la reducida capacidad de los gobiernos para aplicar los PP, las evaluaciones correspondientes al Chad, Malí y Nicaragua recomendaron la creación de programas de fortalecimiento de la capacidad del personal de los asociados en la ejecución de los gobiernos. Se destacó también la importancia de los marcos operacionales para garantizar la coordinación, la gestión y el seguimiento de las actividades y los resultados, así como la integración de las intervenciones en otros proyectos de desarrollo. La evaluación del Chad reiteró la necesidad de disponer de suficiente personal nacional durante la aplicación de un PP. Las oficinas de países deberían solicitar la asistencia técnica necesaria para prestar apoyo a los ministerios.

El PP para el Sudán se vio afectado por un alto grado de movimiento del personal directivo. La ejecución simultánea de varios programas de asistencia humanitaria absorbió el tiempo del personal. La evaluación recomendó que el PMA nombrase personal dedicado en exclusiva al PP. Deben revisarse los acuerdos relativos a las operaciones a fin de que los gobiernos y el PMA cumplan sus funciones y responsabilidades. Se deben definir claramente los mandatos del Comité Directivo Estatal y del Comité Coordinador Nacional para mejorar la coordinación.

### **Estrategia de supresión gradual/retirada de la ayuda**

La mayoría de las evaluaciones constataron que las estrategias de retirada no se habían formulado claramente y que se habrían beneficiado de un enfoque más integrado a nivel comunitario.

En las evaluaciones del Chad, Malawi y Zambia se destacó que la participación de las comunidades y la potenciación de su función son esenciales para lograr la sostenibilidad. La evaluación del Chad recomendó la integración de las comunidades en las actividades de los programas desde su comienzo, así como la búsqueda de un compromiso claro y de la aceptación de responsabilidades por parte de todos los involucrados.

La evaluación del programa de alimentación escolar de Lesotho llegó a la conclusión de que el alcance y la expansión del programa dependerán de la modalidad de financiación y de los mecanismos de comunicación y seguimiento que establezca el gobierno. El PMA debe trabajar con los ministerios de planificación y educación para determinar los recursos necesarios para que el gobierno se haga cargo gradualmente de las actividades a medida que el PMA vaya retirándose.

En las evaluaciones examinadas, se constató la variabilidad del grado de participación de las comunidades en las actividades; por ejemplo, en el PP para el Sudán y en las actividades de los comedores escolares en el Senegal la participación era satisfactoria, pero en los centros sanitarios del PP para el Senegal era escasa.

En Zambia, el traspaso de las actividades del proyecto a la comunidad no se ajustó a lo planificado porque las autoridades de distrito no habían recibido el presupuesto para la ejecución, el seguimiento y la rendición de informes del PP; cuando se realizó la evaluación no se había establecido un comité de distrito encargado de

dirigir las actividades. En el componente de ACA del PP para Malí y en el componente de salud del PP para el Senegal, los comités de gestión no fueron lo suficientemente activos para buscar nuevos recursos.

En el caso de Mozambique, se recomendó que el PMA apoyase las iniciativas regionales de fomento de la producción local, como la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), y que proporcionase alimentos a las escuelas que tuvieran mayores posibilidades de pasar a ser gestionadas por las comunidades.

La evaluación del PP para Etiopía recomendó que los datos de planificación estratégica para una actividad se recopilasen mediante el VAM, y proporcionasen un panorama general de la situación de la ejecución. Estos datos podrían ampliarse con los obtenidos por la dependencia del programa, y de modo que se pudiesen elaborar mapas superpuestos. Estos datos tendrían un valor estratégico para la planificación y proporcionarían información de utilidad para el desarrollo de una estrategia de retirada.

#### **CUESTIONES SOBRE LAS EVALUACIONES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA**

El Informe anual de evaluación tiene como objetivo extraer enseñanzas institucionales, basándose en las evaluaciones centralizadas y descentralizadas que pueden atañer a la OEDE, al personal ejecutivo o a los miembros de la Junta. Deberá considerarse la posibilidad de crear una matriz de respuestas, con el consiguiente informe de seguimiento posterior. La matriz deberá enumerar las principales enseñanzas contenidas en el informe anual, indicando las medidas adoptadas o que se deben adoptar y los responsables de adoptarlas.

El mecanismo de respuestas de la dirección a las recomendaciones de las evaluaciones, introducido en 2000 resulta muy útil para garantizar la adopción de medidas complementarias. Dado que en los últimos años las evaluaciones dirigidas por la OEDE han adoptado un carácter más temático y se han centrado en operaciones más complejas y de mayor magnitud, es necesaria una respuesta de la dirección, no de una única dependencia. Se deben realizar más consultas con las partes interesadas para aclarar las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y garantizar la asunción de responsabilidad, especialmente en lo que respecta a la formulación de políticas y el diseño de los proyectos. Los plazos actuales pueden imposibilitar la formulación en el plazo establecido de las respuestas de la dirección que incluyan planes de ejecución y fechas de terminación. Podría ser preferible presentar las respuestas de la dirección en la siguiente reunión de la Junta como un documento independiente en lugar de como parte del informe resumido de la evaluación. Sin embargo, en la mayor parte de las evaluaciones de una sola operación o país debería ser posible combinar el informe de evaluación y la matriz de respuestas de la dirección e incluirlos en forma de anexo en el informe resumido de la evaluación.

En 2007 se realizará un examen a cargo de expertos de la función de evaluación del PMA, en el que se tendrán en cuenta las enseñanzas extraídas de los exámenes de expertos de las funciones de evaluación del PNUD y el UNICEF y el resultado de un taller organizado por el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA) para los miembros de la red de evaluación del CAD de la OECD y otros organismos.

Las evaluaciones de la OEDE se ajustan a los principios de evaluación elaborados por la red del CAD/OECD, pero es difícil aplicar los criterios de eficiencia en función de los costos en el contexto del PMA. Las evaluaciones deberían poder determinar si las relaciones costo-eficacia se justifican y, en caso necesario, proponer actividades cuyo impacto sería mayor. La OEDE debe realizar labores metodológicas adicionales, en colaboración con la Dependencia de Análisis Económico de la Dirección de Políticas del PMA y con la Oficina de Auditoría Interna.

## Evaluaciones efectuadas en 2005

**Evaluaciones dirigidas por la OEDE**

Informe resumido de la evaluación de la OPSR 10233.0 en el Afganistán, febrero de 2005.

Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos del PMA de desarrollo y recuperación en Uganda, junio de 2005.

Informe resumido del seguimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación, junio de 2005.

Informe sobre la gestión de la evaluación, junio de 2005.

Informe de síntesis del examen del UNJLC, noviembre de 2005.

Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos en Angola, noviembre de 2005.

Informe resumido de la evaluación en tiempo real de la intervención del PMA en el océano Índico a raíz del tsunami, noviembre de 2005.

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

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

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

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

**Evaluaciones descentralizadas de los despachos regionales y las oficinas de países****Despacho Regional para Asia**

Ninguna evaluación.

**Despacho Regional para Oriente Medio, Asia Central y Europa Oriental**

Informe de autoevaluación de la OPSR 10053.1 en Armenia, septiembre de 2005.

Evaluación de la autoevaluación de la OPSR 10165.1 en Albania, noviembre de 2005.

Informe de autoevaluación de la OEM 10128.1 en la Federación de Rusia, junio de 2005.

Informe de autoevaluación de la OPSR 10172.1 en Argelia, septiembre de 2005.

Informe de autoevaluación de la OPSR 10211.0 en Georgia, mayo de 2005.

**Despacho Regional para África Occidental**

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10088.0 para el Senegal, marzo de 2005.

Informe de autoevaluación de la OPSR 10148.1 en Guinea-Bissau, agosto de 2005.

Informe de la misión de evaluación y estimación inicial de la OPSR 10148.1 en Guinea-Bissau, septiembre de 2005.

Informe de autoevaluación del programa en el país 10205.0 para Malí, diciembre de 2005.

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10018.0 para el Chad, mayo de 2005.

**Despacho Regional para África Meridional**

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10106.0 para Malawi, febrero de 2005.

Informe de autoevaluación del programa en el país 10157.0 para Zambia, octubre de 2005.

Informe de examen de mitad de período del proyecto 10266.0 para Lesotho, de apoyo a la educación primaria gratuita, noviembre de 2005.

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10097.0 para Mozambique, noviembre de 2005.

**Despacho Regional para África Oriental y Central**

Informe de evaluación de mitad de período de la OPSR 10062.1 en la región de los Grandes Lagos, febrero de 2005.

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10208.0 para Etiopía, agosto de 2005.

Examen de mitad de período del programa en el país 10105.0 para el Sudán, agosto de 2005.

Informe de evaluación final de la OPSR 10288.0 en la República Democrática del Congo, noviembre de 2005.

**Despacho Regional para América Latina y el Caribe**

Informe de evaluación de mitad de período del programa en el país 10044.0 para Nicaragua, marzo de 2005.

# Lista del personal de la oficina de evaluación

**(AI 31.12.2005)**

Sr. Kees TUINENBURG, Director  
Sr. Julian LEFEVRE, Oficial Principal de Evaluación  
Sr. Annemarie WAESCHLE, Oficial Superior de Evaluación  
Sr. Jeffrey MARZILLI, Oficial de Evaluación  
Sr. Katrin VON DER MOSEL, Oficial de Evaluación<sup>19</sup>  
Sra. Pernille HOUGESSEN, Oficial de Evaluación  
Sra. Anne-Claire LUZOT, Oficial de Evaluación<sup>20</sup>  
Sra. Aurelie LARMOYER, Oficial de Evaluación (JPO)  
Sra. Eliana ZUPPINI, Auxiliar Superior de Personal  
Sra. Rosa NETTI, Asistente de Programas  
Vacante, Asistente de Investigación  
Vacante, Empleado Administrativo<sup>21</sup>  
Sra. Samantha MARTINI, Empleada Administrativa Temporera

<sup>19</sup> En noviembre de 2005, la Sra. Katrin Von Der Mosel reemplazó al Sr. Paolo Mattei, quién fue reasignado en Julio de 2005 a la Dependencia de Preparación y Respuesta para Emergencias en el Departamento de Operaciones.

<sup>20</sup> En enero de 2006, la Sra. Anne-Claire Luzot reemplazó al Sr. Romain Sirois, quién fue reasignado en agosto de 2005 al Despacho Regional para América Latina y el Caribe.

<sup>21</sup> La Sra. Anne-Marie Niro fue reasignada el 29 de abril de 2005 a la Dirección de El mundo en marcha contra el hambre en el Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicaciones.

# Protocolo de la OEDE en materia de gestión<sup>22</sup>

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

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

La OEDE estará ubicada en la Oficina del Director Ejecutivo.

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

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

La OEDE consta de un director, funcionarios superiores y funcionarios auxiliares. El Director Ejecutivo nombra al director, que estará provisto de experiencia profesional pertinente en la esfera de la evaluación con arreglo a una descripción de funciones dada a conocer de antemano a la Junta. En lo que respecta al personal profesional, constará de una combinación de evaluadores profesionales que se contratarán externamente y de personal interno experimentado. Los ciclos de reasignación del personal durarán más de lo habitual. El Director de la OEDE se encargará de la selección definitiva del personal teniendo debidamente presentes los procedimientos relativos a recursos humanos.

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

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

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

La Junta recibe informes resumidos de todas las evaluaciones dirigidas por la OEDE. Los informes técnicos completos se comunican por separado.

En un anexo de los informes resumidos figura una matriz de respuestas de la dirección.

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

La OEDE prepara un informe de evaluación anual en el que figuren las evaluaciones descentralizadas; este informe, que se examinará en la consulta oficiosa anual celebrada con la Junta, se incorporará al Informe Anual de las Realizaciones presentado al período de sesiones anual de la Junta.

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

# Resumen de la política del PMA en materia de evaluación

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

Los principales objetivos de la OEDE son:

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

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

- ▶ Las evaluaciones dirigidas por las oficinas de países o los despachos regionales han de incluir “todo tipo de operación en cualquier fase de la misma, en caso de que ello sea necesario por motivos de gestión y de que las cuestiones planteadas no puedan tratarse mediante la autoevaluación; y todo tipo de operación, en caso de que el presupuesto acumulativo de todas las fases exceda de 50 millones de dólares EE.UU., y de que la evaluación anterior se haya realizado más de tres años antes”. Si no es “posible o deseable” que la oficina en el país o el despacho regional dirijan la evaluación, se deberá invitar a la OEDE a hacerse cargo de ella.
- ▶ La política estipula asimismo que las autoevaluaciones “sean realizadas por la oficina en el país en colaboración con el gobierno, los asociados en la ejecución y, cuando sea viable, los representantes de los beneficiarios... antes de planificar una nueva fase, o a su término... Por lo general, no deberán intervenir consultores externos, salvo en calidad de facilitadores del proceso.
- ▶ Las evaluaciones dirigidas por la OEDE han de incluir “todos los programas en los países de

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

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

- ▶ Las evaluaciones han de atender a un objetivo de gestión.
- ▶ Las evaluaciones deben ser independientes e imparciales.
- ▶ Las evaluaciones deben ser creíbles.
- ▶ Las constataciones, recomendaciones y lecciones aprendidas de las evaluaciones deben publicarse y difundirse entre todas las partes interesadas.
- ▶ Las cuestiones relacionadas con la evaluación han de tenerse en cuenta desde el momento en que se diseña una intervención.
- ▶ Siempre que sea posible, las evaluaciones deben realizarse en asociación con los países beneficiarios, las demás organizaciones de las Naciones Unidas y los donantes interesados.

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

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

En el curso del debate sobre la política de evaluación del PMA, la Junta pidió a la Secretaría que explicara más en detalle tres cuestiones interrelacionadas, con el fin de fortalecer la función de evaluación del Programa, a saber: la localización de la Oficina de Evaluación en la estructura del PMA; las ventajas y la viabilidad de establecer un subcomité de la Junta sobre evaluación; y las disposiciones relativas a la dotación de personal de la Oficina de Evaluación. Tras el debate mantenido con el Subgrupo sobre el sistema de gobierno, se decidió ampliar los temas tratados y examinar ocho asuntos.<sup>23</sup> En el informe preparado por la Secretaría en colaboración con el Subgrupo sobre el sistema de gobierno, presentado a la Junta, para examen, en junio de 2005, se preveían las siguientes innovaciones destinadas a fortalecer la función de evaluación:

- ▶ El establecimiento de un comité consultivo interno de evaluación.
- ▶ La celebración de una consulta oficiosa anual sobre evaluación (la primera tuvo lugar el 19 de mayo de 2005).
- ▶ La creación de tres o cuatro puestos especializados de oficial de evaluación, incluido el puesto de Director, que se confiarían a profesionales con experiencia en esta esfera. Además, se aplicaría con menos rigidez la política de rotación del personal vigente en el PMA.
- ▶ La participación de profesionales eminentes, en calidad de expertos homólogos externos, en la revisión de las evaluaciones de importancia.
- ▶ La revisión del mecanismo de evaluación del PMA, en 2007, por parte de expertos homólogos.

<sup>23</sup> ¿Destina el PMA recursos suficientes a la evaluación? ¿Qué posibilidades hay de mejorar las lecciones aprendidas por la Secretaría? ¿Se puede mejorar el modo en que se presentan a la Junta los asuntos relacionados con la evaluación? ¿La evaluación debería ser objeto de una consulta oficiosa anual? ¿Cuáles son las medidas que podrían adoptarse para fortalecer las competencias y experiencia del personal de la OEDE? ¿Debería involucrarse a la Junta y, en caso afirmativo, de qué modo? ¿Se podría mejorar el sistema de control de la calidad de la evaluación recurriendo a expertos externos? ¿El mecanismo de evaluación del PMA debería ser objeto de examen, en una determinada fase, por parte de expertos homólogos externos?



**Para más información sírvase consultar nuestro sitio Web:**

[www.wfp.org](http://www.wfp.org)

**o contactar:**

Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola, 68/70

00148 Rome, Italy

Correo electrónico: [HQ.Evaluation@wfp.org](mailto:HQ.Evaluation@wfp.org)

Fax: +39-066513-2833



**Programa  
Mundial  
de Alimentos**