



MOPAN

Red de Evaluación del Desempeño
de las Organizaciones Multilaterales

Informe institucional

Programa Mundial de Alimentos (PMA)

Resumen ejecutivo · 2013



MOPAN

Resumen ejecutivo

En este informe se presentan los resultados de la evaluación del Programa Mundial de Alimentos (PMA) realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). El enfoque común de MOPAN examina los sistemas, las prácticas y las conductas de la organización que considera de importancia para la eficacia en la ayuda. Se concentra también en el punto hasta el cual existen pruebas de los aportes de una organización al desarrollo y/o resultados humanitarios, y en la pertinencia para las partes interesadas en el nivel del país.

El PMA, que se creó en el año 1961, es la organización humanitaria más grande del mundo que lucha contra el hambre mundial. Se caracteriza por tener el mandato dual de evitar la inanición en casos de crisis humanitarias, a través de la asistencia alimentaria brindada mediante operaciones de emergencia que subsanan las brechas en el corto plazo y también mediante programas que fomentan el desarrollo a largo plazo e interrumpen el círculo profundamente arraigado de hambre y pobreza.

En respuesta a la naturaleza cambiante y cada vez más mundial del desafío que representa el hambre, el Plan estratégico del PMA para el período 2008-2013 reposicionó al organismo para hacer la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, con lo cual se expande el abanico de abordajes e instrumentos utilizados por el PMA para ayudar a quienes padecen inseguridad alimentaria, como bonos y transferencias de efectivo, nuevos productos alimentarios y planes de compras locales¹.

El PMA depende por completo de los aportes voluntarios para realizar su programa de trabajo, puesto que no cuenta con un presupuesto preexistente generado por cuotas, financiación ni dotaciones financieras (a diferencia de la mayoría de otros fondos y programas de las Naciones Unidas). Al margen de una pequeña proporción de financiación recibida a través de los acuerdos plurianuales, el PMA debe recaudar el grueso de los recursos necesarios para hacer frente a sus necesidades proyectadas anualmente.

Desde el año 2012, viene atravesando reformas destinadas a fortalecer la organización. Entre los principales procesos de cambio actualmente en curso se encuentran la reestructuración de la organización para alinear mejor su diseño en torno a las prioridades estratégicas, el fortalecimiento de la gestión de recursos en el nivel del país, la revisión exhaustiva de los procesos centrales de recursos humanos, el desarrollo de nuevos enfoques para la comunicación y el aprendizaje, y la implementación de un sistema único e integrado para mejorar el monitoreo y la presentación de informes de desempeño.

Evaluación de MOPAN

En el año 2011 se adaptó el marco de la evaluación de MOPAN para las organizaciones que cuentan con un mandato humanitario, tras las pruebas realizadas con el PMA. Sin embargo, es la primera vez que MOPAN realiza la evaluación formal del PMA.

En el año 2013, la evaluación efectuada por MOPAN del PMA se basó en la información recopilada a través de una encuesta de las principales partes interesadas, una revisión de los documentos y en las entrevistas con el personal del PMA. La encuesta apuntaba a los donantes de MOPAN de las sedes centrales así como a los donantes de MOPAN, gobiernos receptores, socios directos y organizaciones del sector basadas en cinco países

1. El plan estratégico del PMA para el próximo ciclo 2014-2017 mantiene el acento de la organización en la asistencia alimentaria, pero responde también a un entorno operativo externo en evolución y a las lecciones aprendidas del ciclo 2008-2013.

(es decir, Etiopía, Guatemala, Indonesia, Mozambique y Pakistán)². Participó un total de 298 encuestados en la encuesta del PMA (44 donantes de MOPAN de las sedes centrales, 41 con base en el país, 92 socios directos, 68 encuestados de los gobiernos receptores y 53 encuestados de las organizaciones del sector). En la revisión de documentos se examinaron con atención 400 documentos corporativos disponibles al público, así como los documentos de programación para los cinco países encuestados. MOPAN entrevistó también al personal del PMA (45 empleados de la sede central y 9 de las oficinas del país). No se codificó esta información ni se la utilizó formalmente como parte del proceso de evaluación, sino que se la empleó para lograr una comprensión contextual más amplia de los sistemas, las prácticas y la generación de informes relativos a los resultados de la organización.

Las evaluaciones de MOPAN brindan una instantánea de las cuatro dimensiones de la eficacia de la organización (gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento), y de los aportes a los resultados en materia de desarrollo y/o humanitaria. A continuación se presenta un resumen de los principales resultados de la evaluación del PMA de 2013 en estos ámbitos de desempeño.

Resultados clave

Gestión estratégica

En el ámbito de la gestión estratégica, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con estrategias y sistemas que reflejan las mejores prácticas en la gestión para resultados. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- El compromiso del PMA con la gestión basada en los resultados abarca casi dos décadas; la organización continúa fortaleciendo su enfoque en los resultados, en particular por su acento continuo en mejorar el monitoreo y la generación de informes de desempeño. La mayoría de las partes interesadas encuestadas percibió el liderazgo del personal directivo superior y el sistema de valores del PMA como un fuerte respaldo de la orientación hacia los resultados.
- Si bien los encuestados calificaron al PMA de fuerte por contar con una estrategia corporativa basada en un mandato claro, muchos también indicaron en comentarios escritos que el mandato dual del PMA es causal de cierta confusión y/o inquietud. Se señalaron también ambas cuestiones en evaluaciones independientes recientes. La revisión de documentos descubrió que la transición de la organización de ayuda alimentaria a asistencia alimentaria aún no quedó capturada por la misión del PMA ni ha sido comunicada de forma apropiada a las partes interesadas.
- Se descubrió que los marcos de resultados del PMA en los niveles corporativo y del país cuentan con un diseño sensato y respetan en general las normas de gestión basadas en los resultados. Podrían fortalecerse las cadenas de resultados, en especial en el marco de resultados de la gestión corporativa.
- Los encuestados calificaron al PMA de adecuado o superior en la integración de las siete cuestiones intersectoriales evaluadas por MOPAN (igualdad de género, análisis de riesgos climáticos y respuesta a

2. Gastos de programación del PMA en 2012: Etiopía (358.600.000 de dólares estadounidenses), Guatemala (9.700.000 de dólares estadounidenses), Indonesia (6 millones de dólares estadounidenses), Mozambique (23.100.000 dólares estadounidenses), y Pakistán (256.200.000 dólares estadounidenses). Según el Informe anual de las realizaciones de 2012 del PMA, la programación estaba orientada principalmente al desarrollo en Indonesia, pero a las intervenciones para la ayuda (es decir, operaciones de emergencia y operaciones prolongadas de socorro y recuperación) en los otros cuatro países. Para conocer detalles acerca de la selección de países, consulte el Apéndice I del Volumen II de este informe.

ellos, creación de capacidades para la buena gobernanza, normas basadas en los derechos humanos, preparación y respuesta para casos de emergencia, protección, y VIH/SIDA) y consideraron la preparación y respuesta para casos de emergencia una fortaleza de la organización. La revisión de documentos coincidió en la mayoría de los puntos, pero señaló margen para que el PMA fortalezca la integración de la igualdad de género en su trabajo y la necesidad de contar con directivas formales que exijan la aplicación coherente de normas basadas en los derechos humanos en su programación para el desarrollo.

- Tanto en la encuesta como en la evaluación documental se consideró que el PMA es fuerte en su enfoque sobre los resultados en materia humanitaria y de desarrollo en el país. Los encuestados resaltaron la planificación de contingencia del PMA, sus evaluaciones de las necesidades y las consultas con los socios, pero observaron que cabe aún mejorar en cuanto a la inclusión de los beneficiarios en el diseño de las respuestas humanitarias. La revisión de documentos indicó que el enfoque del PMA a la planificación de contingencia fue rediseñado hace poco pero aún es muy pronto para evaluar la eficacia de estas nuevas medidas.

Gestión operativa

En lo relativo a la gestión operativa, MOPAN fijó criterios para determinar si una organización multilateral administra sus operaciones de tal forma que respalde la rendición de cuentas por los resultados y la utilización de la información sobre el desempeño.

En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Los procesos de asignación de recursos del PMA recibieron la calificación de adecuados en general por parte de todos los encuestados y la revisión de documentos. La organización ha fortalecido la asignación de fondos no condicionados y mejorado la previsibilidad de su asistencia a los países a través de mecanismos de financiación avanzada.
 - Los encuestados percibieron las prácticas del PMA de presupuestación basada en los resultados como adecuadas; la revisión de documentos descubrió que la organización aún no cuenta con un sistema para hacer el seguimiento de las asignaciones y los desembolsos de las actividades hasta los resultados, pero está dando los pasos necesarios para alinear sus marcos de resultados del programa y la gestión con su presupuesto.
 - El PMA recibió calificaciones altas sistemáticamente en el campo de la rendición de cuentas financieras dadas sus sólidas funciones de auditoría interna y externa, procesos de compras y gestión de contratos, así como estrategias para gestionar el riesgo. Para continuar fortaleciendo su desempeño, la organización concibe una estrategia de comunicación que informará a su personal de su política anticorrupción y comunicará mejor los resultados de las investigaciones de presunto fraude; cuenta también con recursos adicionales exclusivos para mejorar la aplicación oportuna de las recomendaciones de la auditoría.
 - Las partes interesadas encuestadas consideraron adecuado el uso que hace el PMA de la información sobre el desempeño. La revisión de documentos descubrió que el PMA es fuerte en general en el uso que hace de la información sobre el desempeño; puede llevar un tiempo poner en práctica totalmente las directrices para el diseño del programa 2012 de la organización para el empleo de la información sobre desempeño para planificar nuevas intervenciones.
-

- La gestión de los recursos humanos del PMA fue considerada adecuada o mejor en la mayoría de los campos, y se reconoció a la organización por sus sólidas medidas para garantizar la seguridad del personal y aplicar un código de conducta. Se observó que el sistema del PMA para gestionar el desempeño del personal, evaluado solo mediante la revisión de documentos, carece de transparencia, lo que socava la credibilidad de las decisiones de reasignación, ascensos y contratación.
- Se consideró al PMA adecuado por someter a los análisis de riesgo y beneficio e impacto las iniciativas nuevas antes de su aprobación; la revisión de documentos señaló que se ha implantado una directiva corporativa sobre los riesgos por considerar y directrices sobre qué incluir en las propuestas de proyecto pero aún no están completamente institucionalizadas.
- El PMA no instauró una orientación para garantizar que los planes de trabajo u operativos de la oficina del país para los proyectos y programas incluyan de forma sistemática los pasos que deben cumplirse (con hitos, puntos de referencia y metas) para alcanzar los resultados deseados en materia humanitaria y de desarrollo.
- Tanto los encuestados como la revisión de documentos consideraron al PMA fuerte en la delegación de autoridad a los niveles locales. La organización está realizando más mejoras en este campo fortaleciendo las oficinas regionales y empoderando a las oficinas del país para llevar a cabo mejor sus tareas.
- Los encuestados calificaron de fuerte el enfoque del PMA sobre la aplicación de los principios humanitarios en sus operaciones. La revisión de documentos reconoció los desafíos de equilibrar una postura humanitaria rígida con garantizar la entrega rápida de comida, pero observó que el PMA podría avanzar aún más informando al personal y brindando capacitación sobre la aplicación de los principios humanitarios durante las emergencias.

Gestión de las relaciones

En lo relativo a la gestión de las relaciones, MOPAN estableció criterios para determinar si la organización multilateral se compromete con sus socios en el nivel del país de formas que contribuyan a la eficacia de la ayuda. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Se consideró al PMA adecuado por tomar en cuenta las condiciones y capacidades locales durante sus operaciones. Se lo reconoció en particular por su respuesta oportuna a los desastres y otras situaciones de aparición rápida, por su utilización suficiente de las capacidades y los recursos locales, y por aprovechar las oportunidades para comprar alimentos en el ámbito local o regional cuando sea económico, oportuno y practicable. La revisión de documentos observó que es posible mejorar la programación del PMA para optimizar los medios de vida, lo cual aún no se traduce en los cambios deseados en el largo plazo (es decir, para mayor autosuficiencia de los beneficiarios en las fases de recuperación y desarrollo).
 - Los encuestados veían al PMA como fuerte contribuyente a los planes y llamamientos humanitarios interinstitucionales y la revisión de documentos descubrió que el PMA desempeña un papel central en el proceso de llamamientos unificados (CAP).
 - Se lo veía haciendo fuertes aportes al diálogo en materia de políticas y respetuoso de las opiniones de los socios.
-

- Los encuestados vieron fuerte la participación del PMA en el enfoque sectorial de ayuda humanitaria pero a la vez advirtieron que cabe mejorar la fiabilidad de los pronósticos de la organización de las necesidades financieras para los grupos que dirige o codirige. La revisión de documentos señaló que la organización se dedica activamente a reforzar los mecanismos de contabilidad para la aplicación de los grupos.
- Se consideró que el PMA es fuerte en la armonización de sus procedimientos con los de sus socios de programación. Sin embargo, a falta de datos documentados del nivel corporativo para los indicadores de la Declaración de París, la revisión de documentos no pudo determinar de forma fehaciente hasta qué punto la cooperación técnica del PMA se desembolsa a través de los programas coordinados.

Gestión del conocimiento

En lo tocante a la gestión del conocimiento, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con mecanismos de generación de informes y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de información dentro de la organización y con la comunidad humanitaria y/o de desarrollo. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- El PMA obtuvo reconocimiento por tener instaurados procesos sólidos para garantizar la independencia y calidad de las evaluaciones gestionadas por la Oficina de Evaluación. En cuanto a las evaluaciones descentralizadas, la revisión de documentos descubrió que los mecanismos de cobertura y garantía de calidad de las evaluaciones aún no son suficientes pero estos aspectos están recibiendo la atención del personal directivo superior.
- Los encuestados consideraron al PMA fuerte en informar sobre los logros y en relación con los resultados en su estrategia para toda la organización. La revisión de documentos felicitó al PMA por dar a conocer cómo se utiliza la información acerca del desempeño para ajustar sus políticas y estrategias, pero lo consideró inadecuado en su presentación de informes sobre los logros y sobre el modo de emplear la información acerca del desempeño para ajustar la programación en el nivel del país. La organización se esfuerza por hacer frente a las deficiencias mejorando las capacidades de monitoreo y evaluación en el ámbito correspondiente.
- Se consideró al PMA adecuado en la difusión de las lecciones aprendidas. La revisión de documentos reconoció los proyectos recientes del PMA de optimizar la difusión de las lecciones aprendidas pero señaló que la organización aún no posee un sistema integrado para la gestión del conocimiento.
- Se percibió al PMA como una organización transparente y se le asignó una calificación de muy fuerte por poner a disposición del público los documentos clave.

Resultados humanitarios o del desarrollo y pertinencia para las partes interesadas

En el componente de resultados humanitarios y del desarrollo de 2013, se calificó al PMA de adecuado en la presentación de pruebas del progreso logrado en pos de los resultados para toda la organización (Indicador clave del desempeño (KPI) A), y por su aporte a las metas y prioridades del nivel del país (KPI B). Los encuestados lo calificaron de adecuado por la pertinencia de sus objetivos y programas de trabajo para las partes interesadas del nivel del país (KPI C). Deben tomarse en cuenta estos resultados junto con los resultados indicados anteriormente sobre los sistemas y las prácticas del PMA para la eficacia de la organización.

- Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización: las evaluaciones del PMA dan fe de su fuerte desempeño en el logro de resultados inmediatos y de corto plazo en caso de emergencias, pero resaltan los desafíos de evaluar el logro de los resultados en el

mediano y más largos plazos. La falta de datos disponibles sobre los resultados del nivel de los logros se menciona de forma sistemática en los informes y las evaluaciones como obstáculo para la evaluación de la eficacia del PMA; corroboró este resultado el análisis de MOPAN de sus datos corporativos. No obstante, se lo reconoce por haber hecho mejoras considerables en su presentación de informes de toda la organización (incluso sobre los resultados) a lo largo del plan estratégico 2008-2013, y por su compromiso sostenido con el monitoreo y la generación de informes. Demostrar pruebas claras de los resultados de nivel superior sigue siendo un desafío para las organizaciones de todo el sistema humanitario.

Los donantes de MOPAN en las sedes centrales consideraron muy fuerte el desempeño del PMA en cuanto a salvar vidas y proteger los medios de subsistencia pero de adecuado en su avance en pos de sus otros cuatro objetivos estratégicos.

- Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país: existen pruebas en la muestra de los cinco países de que el PMA está logrando sus resultados esperados. Sin embargo, la revisión de documentos notó un margen de mejora en la presentación de informes del PMA y el nivel de resultados, lo que dificulta apreciar la eficacia y el aporte generales de su programación. En general y en los cinco países muestreados, los encuestados calificaron de adecuado el desempeño del PMA en el logro de los resultados deseados.
- Pertinencia de los objetivos y programa de trabajo del PMA para las partes interesadas: las partes interesadas del nivel del país encuestadas percibieron que el PMA es fuerte haciendo frente a las principales prioridades de desarrollo de los países en los cuales tiene operaciones sobre el terreno. Lo consideraron adecuado brindando soluciones innovadoras para ayudar a hacer frente a estos desafíos y adaptando su trabajo a las necesidades cambiantes de los países.

Conclusiones sobre la eficacia de la organización

Las partes interesadas encuestadas aportaron distintas ópticas sobre qué constituye el mandato central del PMA, sobre la transición reciente de la organización hacia la asistencia alimentaria, y sobre el tipo de programación en el que debería concentrarse en el futuro.

Alrededor de un cuarto de los encuestados citó el mandato de la organización y su transición estratégica a la asistencia alimentaria como ámbitos preocupantes. Si bien el mandato dual del PMA humanitario y de desarrollo se remonta a su creación en el año 1961, se lo considera primordialmente una organización humanitaria. Los donantes, en especial, se muestran preocupados de que la transición reciente del PMA a la asistencia alimentaria pueda expandir más a la organización hacia la programación para el desarrollo y ello traiga aparejada una duplicación de roles y responsabilidades con otros organismos de las Naciones Unidas. Si bien algunos donantes en las sedes centrales sugirieron que el PMA debería concentrar casi todos sus esfuerzos en su mandato humanitario brindando asistencia durante las emergencias, algunos gobiernos receptores y organizaciones del sector sugirieron que debería reforzar su trabajo de desarrollo e intensificar sus actividades de fomento de los medios de vida y de la resistencia. Las evaluaciones destacan la necesidad de que el PMA clarifique y comunique mejor su mandato en respuesta a las inquietudes de las partes interesadas.

El PMA se ha forjado una sólida reputación por sus rápidas respuestas en caso de emergencias, y las pruebas documentadas confirman la fortaleza de sus prácticas y sistemas para lanzar y sostener las intervenciones humanitarias.

Las partes interesadas expresaron su confianza en la capacidad del PMA de brindar asistencia durante las emergencias; sus compromisos resaltaron las capacidades logísticas de la organización, la cobertura expansiva y la profunda presencia en el terreno como fortalezas de la organización. La evaluación de MOPAN descubrió que el PMA se encuentra bien posicionado para brindar asistencia en casos de emergencia y posee una fuerte ventaja comparativa en entornos humanitarios producto de numerosas fortalezas señaladas: la fuerte inversión y el enfoque del PMA en la preparación y respuesta en casos de emergencia en toda la organización, la fiabilidad de las evaluaciones de las necesidades y su empleo para informar la programación, las contundentes medidas de seguridad destinadas a proteger al personal, las prácticas eficaces de compra, las firmes estrategias de gestión del riesgo, la respuesta oportuna en caso de acontecimientos y desastres, los procedimientos armonizados con los socios de programación y el aporte activo a los planes y llamamientos humanitarios interinstitucionales.

En general, se consideró adecuado el desempeño del PMA en la instauración de los siete temas intersectoriales evaluados por MOPAN. Entre los rubros que exigen atención se encuentra la integración de la perspectiva de género en el trabajo del PMA y la necesidad de contar con directivas formales que exijan la aplicación sistemática de las normas basadas en los derechos humanos en su programación para el desarrollo.

Si bien el PMA formula una política y un plan de acción para mejorar la integración de la perspectiva de la igualdad de género tras una evaluación realizada en el año 2008, en la práctica los recursos humanos y financieros dedicados que hubo fueron insuficientes para garantizar su aplicación. Como consecuencia, existen brechas en la capacidad del personal de llevar a la práctica los proyectos de integración, y unos pocos califican por tener en cuenta las cuestiones de género según el marcador de género del Comité Interinstitucional Permanente.

En su labor humanitaria, que constituye el grueso de su cartera, el PMA ha desarrollado una política, un enfoque de instrumentación, directrices y capacitación, y ha definido roles y responsabilidades sobre la protección para garantizar la aplicación de principios y normas humanitarios. En cuanto al desarrollo, no obstante, podría fortalecerse el compromiso del PMA de integrar las normas basadas en los derechos humanos. La organización indica que su política de protección presenta normas coherentes con las de la Declaración de entendimiento común de las Naciones Unidas de los enfoques basados en los derechos humanos para el desarrollo, la cooperación y la programación (2003), y que su enfoque de protección y directrices son así aplicables en los entornos de desarrollo. Mientras que algunas oficinas han comenzado a tomar medidas para integrar las normas de protección en su programación para el desarrollo y han capacitado a su personal en consecuencia, el equipo de evaluación observa que no hay directivas formales que exijan a las oficinas del país integrar el enfoque de protección en su trabajo de desarrollo.

La presupuestación basada en los resultados, que continúa siendo un desafío para todas las organizaciones multilaterales, fue identificada como un aspecto que exige mejora.

La presupuestación por resultados tiene por objeto vincular los resultados esperados o logrados con las asignaciones y los desembolsos para mejorar la transparencia, la eficacia (rentabilidad de la inversión) y la rendición de cuentas con respecto a diversos programas.

El PMA actualmente presenta asignaciones y gastos por objetivo estratégico, pero aún no por logros y resultados. La organización está comprometida con la presupuestación según la ejecución informada y con la alineación total de su proceso de presupuestación y planificación según la ejecución en los próximos

años. En el año 2014, el PMA exigirá que cada división o unidad articule una declaración de resultados y calcule el costo de todas las actividades colaboradoras para el plan de gestión 2014.

El PMA está comprometido con la gestión basada en los resultados y ha logrado un avance considerable en la mejora de la calidad de sus marcos e indicadores de resultados. Con todo, la organización aún no puede recopilar datos suficientes para presentar informes exhaustivos sobre estos marcos, debido a las carencias de capacidad del personal y los socios, y a los desafíos extra que se encuentran en el terreno.

La creación del marco de resultados estratégicos del PMA y de los indicadores afines ha sido un proceso de aprendizaje continuo que ha obligado a las oficinas del país a realizar ajustes y adaptaciones para estar a la altura de los cambios y las nuevas exigencias. Si bien los cambios en los indicadores a través del tiempo han sido positivos, esto también ha dificultado la comparación de los datos a lo largo de los años. Además, la organización no ha podido presentar informes sobre las metas para los indicadores de logros presentados en el marco de resultados estratégicos corporativos porque las pruebas de la presentación de informes de los proyectos han sido limitadas. La organización está trabajando para abordar estas cuestiones mediante su estrategia 2012-2014 sobre monitoreo, evaluación y presentación de informes. El logro de los resultados de esta estrategia en toda la organización puede demorar cierto tiempo, en especial si se hacen más cambios en el marco de resultados y los indicadores como parte del próximo ciclo estratégico (2014-2017).

Al mismo tiempo que el PMA avanza hacia un nuevo ciclo estratégico, la transición al nuevo plan estratégico (2014-2017) probablemente traiga aparejados cambios sustanciales en los sistemas y las prácticas del PMA.

El período de transición, que necesariamente acompañará el cambio de un ciclo al siguiente, representa una oportunidad para que la organización revise y ajuste los procedimientos que van más allá de la evaluación actual de MOPAN. Por ejemplo, la evaluación organizacional rápida recientemente efectuada, el proceso continuo de gestión del cambio, y las lecciones aprendidas de la instrumentación del plan estratégico 2008-2013 han hecho al PMA consciente de las debilidades que debe afrontar.

Conclusiones sobre las pruebas de los resultados humanitario y del desarrollo

Los informes del desempeño corporativo del PMA aún no brindan una constancia holística del logro de resultados de la organización, porque la base empírica suele ser demasiado limitada para demostrar de forma convincente los aportes al cambio del nivel de resultados.

Tanto los encuestados como la revisión de documentos consideraron fortalezas clave la capacidad de la organización de brindar resultados inmediatos de corto plazo durante las emergencias humanitarias (es decir, distribuir alimentos a los necesitados y salvar vidas). Sin embargo, las limitaciones en la disponibilidad de datos actualmente restringen el grado de confianza que puede darse a las conclusiones sobre el logro de resultados y cambios estratégicos del nivel de los objetivos en toda la programación del PMA; los desafíos en la medición y presentación de informes sobre resultados de nivel superior son comunes en las organizaciones del sistema humanitario. El informe 2012 del Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP, por su sigla en inglés) sobre el estado del sistema humanitario indicó que existen muy pocos ejemplos de evaluaciones de resultados e impactos de la asistencia humanitaria, y que las organizaciones humanitarias principalmente

informan las pruebas de los resultados. Sin embargo, la prueba del PMA de resultados superiores debe mejorar en los próximos años, a medida que la organización continúe fomentando la capacidad de monitorear e informar los resultados en el terreno.

En el nivel del país, existen pruebas de que el PMA está alcanzando sus resultados esperados y haciendo aportes en el nivel de los resultados. A pesar de ello, ciertos factores afectan la medición de resultados del PMA en el nivel del país.

La revisión de documentos encontró pruebas claras del logro de los resultados esperados y algunas pruebas del aporte al logro de resultados en el nivel del país. En los cinco países muestreados, las partes interesadas encuestadas calificaron de adecuado el desempeño general del PMA en el logro de los resultados deseados.

El PMA suele operar en entornos que plantean desafíos y son muchas veces volátiles (p. ej., regiones en conflicto o devastadas por la guerra, que experimentan impactos climáticos recurrentes) donde la entrega de alimentos o artículos no alimentarios no es sencilla y donde las necesidades pueden fluctuar de forma significativa y rápida. Por ejemplo, no es extraño que la cantidad de beneficiarios dentro de una zona tratada aumente en mitad de una operación, lo que puede reducir aparentemente las pruebas de los avances anteriores. Muchos otros factores contribuyen a la complejidad del trabajo del PMA tanto en la entrega de productos y servicios como en la medición de los resultados: la proliferación de la violencia, que limita el acceso a los emplazamientos, los brotes de enfermedades, como el cólera, la incapacidad de los beneficiarios de viajar a los lugares de distribución (p. ej., la incapacidad de concurrir a la escuela), la corta duración de las operaciones del PMA, la falta de datos de referencia en caso de emergencias, la capacidad limitada de organizar a los socios para monitorear los resultados, etc. Un desafío clave para capturar los resultados así como los logros es que los alimentos, que es el principal producto básico que entrega el PMA, constituyen uno de los muchos factores que afectan la seguridad de los alimentos y el estado nutricional.

Las oficinas del país suelen disponer de recursos limitados y luchan para equilibrar el imperativo humanitario de salvar la mayor cantidad posible de vidas con la necesidad de dedicar recursos al monitoreo y la evaluación, para demostrar la eficacia de su programación. Sin embargo, para demostrar el logro de los resultados y captar financiamiento continuo, es necesario contar con una función sólida de monitoreo y evaluación en el nivel del país. A pesar de que la muestra de países revisados era muy pequeña, existen pruebas de que se están realizando proyectos en el nivel del país para mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación.

Calificaciones generales de MOPAN del PMA

Los dos gráficos que se presentan a continuación muestran las calificaciones de los indicadores clave de desempeño que MOPAN utilizó para evaluar al PMA en 2013. El primero muestra las calificaciones sobre 22 indicadores concebidos para medir la eficacia de la organización (prácticas y sistemas), y el segundo muestra las calificaciones sobre los tres indicadores concebidos para evaluar la medición del PMA y la generación de informes sobre los resultados humanitarios y del desarrollo. Se adaptaron los indicadores para reflejar el mandato dual del PMA de la labor humanitaria y en pos del desarrollo.

Eficacia de la organización – calificaciones generales

	Encuestados	Revisión documentos
Gestión estratégica		
KPI-1 Brindar dirección para los resultados	4.56	5
KPI-2 Estrategia y mandato corporativo	4.44	4
KPI-3 Acento corporativo en los resultados	N/A	5
KPI-4 Acento en las prioridades intersectoriales	4.42	4
KPI-5 Acento del país en los resultados	4.58	5
Gestión operativa		
KPI-6 Decisiones sobre la asignación de recursos	4.42	4
KPI-7 Presupuestación basada en resultados	4.39	2
KPI-8 Rendición de cuentas financiera	4.77	5
KPI-9 Uso de la información del desempeño	4.42	5
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	4.70	4
KPI-11 Programación orientada al desempeño	4.45	4
KPI-12 Delegación de autoridad	4.52	5
KPI-13 Principios humanitarios	4.70	4
Gestión de las relaciones		
KPI-14 Los procedimientos tienen en cuenta las condiciones locales	4.41	4
KPI-15 Respaldo de planes y llamamientos interinstitucionales	4.73	6
KPI-16 Aporte al diálogo sobre políticas	4.61	N/A
KPI-17 Participación en el enfoque sectorial	4.54	4
KPI-18 Armonización de los procedimientos	4.60	5
Gestión del conocimiento		
KPI-19 Evaluación de los resultados	4.35	4
KPI-20 Presentación de información sobre el desempeño	4.64	4
KPI-21 Difusión de las lecciones aprendidas	4.25	4
KPI-22 Disponibilidad de los documentos públicos	N/A	6
Leyend		
Fuerte o superior	4.50–6.00	
Adecuado	3.50–4.49	
Inadecuado o inferior	1.00–3.49	
Datos no disponibles revisión de documentos	◆	
No evaluado	N/A	

Pruebas del aporte a los resultados humanitarios y del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas – calificaciones generales

Indicador clave del desempeño

Indicador clave del desempeño A: Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización

Calificación de la evaluación

Adecuado

Indicador clave del desempeño B: Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país

Adecuado

Indicador clave del desempeño C: Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país

Adecuado
