



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 21-25 de junio de 2021

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 7 de mayo de 2021

WFP/EB.A/2021/7-C

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Síntesis de los datos empíricos y las enseñanzas en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales derivados de las evaluaciones descentralizadas del PMA

Resumen

El compromiso de larga data del PMA con el fortalecimiento de las capacidades nacionales se refleja en sus documentos estratégicos fundamentales. La política del Programa en materia de fomento de las capacidades y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, presentada en 2015, dieron mayor impulso a las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades de los países en su esfuerzo por alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular las de los ODS 2 y 17. En una auditoría interna de la labor del PMA sobre fortalecimiento de las capacidades y una evaluación institucional de su política sobre fomento de las capacidades aprobada en 2009 se señalaron ejemplos positivos del apoyo prestado en este ámbito, se determinaron esferas susceptibles de mejora y se destacó que el fortalecimiento de las capacidades constituía una esfera de riesgo en caso de ponerse en práctica sin el respaldo adecuado.

Finalidad. La finalidad de la presente síntesis es facilitar datos empíricos sobre las realizaciones del PMA en lo que atañe al fortalecimiento de las capacidades nacionales (FCN), tanto con fines de aprendizaje como en aras de la rendición de cuentas sobre los resultados a las partes interesadas.

Contexto. El PMA elaboró en 2017 un marco y enfoque de FCN¹ que contempla cinco vías de cambio y actividades en tres ámbitos (o niveles): leyes, políticas, estrategias y procedimientos

¹ PMA. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS)*, CCS Toolkit Component 001.

En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente.

Coordinadoras del documento:

Sra. A. Cook
Directora de Evaluación
Tel.: 066513-2030

Sra. F. Zelada
Oficial de Evaluación
Oficina de Evaluación
Tel.: 066513-3240

(entorno propicio); buen funcionamiento de las organizaciones (ámbito institucional), y educación y capacitación de las personas (ámbito individual).

Alcance y metodología. Las 32 evaluaciones descentralizadas se finalizaron entre 2016 y 2019. Las actividades y operaciones consideradas en ellas se habían formulado antes de la publicación del marco para el FCN de 2017 y de las orientaciones conexas. Los datos empíricos aportados por las evaluaciones se examinaron con arreglo a un marco analítico a fin de responder a preguntas clave sobre la pertinencia y los resultados de las intervenciones de FCN y sobre los factores que habían contribuido a su éxito.

Principales constataciones. En todas las evaluaciones se constató que las actividades de FCN eran parte integrante de las intervenciones y los enfoques del PMA, con independencia del programa o la región, y que en términos generales se ajustaban a las prioridades nacionales. Una mejor determinación de las necesidades de capacidad específicas por parte del PMA o de otros actores habría conferido mayor pertinencia y una orientación más clara a las actividades de FCN, especialmente en el plano local. Escoger los asociados apropiados a nivel nacional y local para realizar actividades de este tipo (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales, entidades académicas o gubernamentales) era esencial para la pertinencia y la orientación eficaz de las intervenciones.

Los resultados en la esfera del fortalecimiento de las capacidades son evidentes en los ámbitos individual e institucional, pero no lo son tanto en lo que atañe al entorno propicio.

Un compromiso a largo plazo que tenga en cuenta las necesidades en evolución de los Gobiernos contribuye a la introducción de cambios efectivos en la política y la estrategia. Dos tercios de las evaluaciones contienen consideraciones sobre los aspectos de género en las intervenciones de FCN, aunque esta temática no se trata de forma adecuada; por otra parte, casi no se mencionan otras cuestiones intersectoriales del PMA.

Entre los elementos de las intervenciones evaluadas que habían contribuido a su éxito y a la obtención de resultados más sostenibles figuraban el fortalecimiento de la apropiación nacional, el establecimiento de relaciones sólidas y fiables y de asociaciones eficaces (gracias a una colaboración prolongada) y el fomento de una buena coordinación. La adaptación al contexto local también era esencial para obtener resultados positivos.

Conclusiones. Las intervenciones de FCN que dieron buenos resultados en los tres ámbitos (individual, institucional y del entorno propicio) eran las que más habían contribuido a los efectos a largo plazo. Seguían siendo evidentes en las evaluaciones las cuestiones planteadas en la auditoría de 2016 y en la evaluación de la política institucional de 2017, en concreto, la adopción de enfoques poco coherentes e incompletos para el FCN, la falta de los conocimientos especializados necesarios para respaldar el diseño y la ejecución de actividades en esta esfera, y las deficiencias del seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados obtenidos.

Enseñanzas. Para que las intervenciones de FCN sean exitosas, es preciso contar con una evaluación de las necesidades y con conocimientos especializados en la fase de diseño. Es necesario combinar la promoción con un asesoramiento técnico que esté en consonancia con los marcos de los Gobiernos nacionales para introducir cambios transformadores. La colaboración con asociados, entre ellos otros organismos de las Naciones Unidas, y el establecimiento —cuando proceda— de planes y acuerdos previos claros para el traspaso de las actividades son otros tantos factores que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados.

Recomendaciones. El FCN es fundamental para la contribución del PMA a la Agenda 2030 y para la consecución de sus Objetivos Estratégicos. Por consiguiente, en esta síntesis de las evaluaciones se formulan cinco recomendaciones destinadas a poner al Programa en condiciones de mejorar su eficacia en este ámbito. Una recomendación es de carácter estratégico, a saber:

- El PMA debería reafirmar su compromiso con el FCN mediante la preparación de una política nueva o actualizada que garantice la firme integración de enfoques de fortalecimiento de las capacidades en la segunda generación de planes estratégicos para los países.

Las otras cuatro recomendaciones son de carácter operacional. En ellas se exhorta al PMA a:

- reforzar y financiar los conocimientos especializados sobre FCN en todo el Programa mediante una labor de planificación de la fuerza de trabajo (o actividad similar) y poniendo en práctica un programa de desarrollo de competencias;
- integrar evaluaciones de las necesidades de capacidad en el diseño de los programas y en la segunda generación de planes estratégicos para los países;
- perfeccionar los indicadores del FCN en consonancia con el nuevo Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales para 2022-2026. Se asocian a esto la inclusión de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para captar y cuantificar mejor los resultados de FCN, y la elaboración de orientaciones mejoradas;
- reforzar la orientación y brindar apoyo técnico para integrar mejor las cuestiones de género, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en las intervenciones de FCN, y velar por la promoción e incorporación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en estas actividades.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Síntesis de los datos empíricos y las enseñanzas en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales derivados de las evaluaciones descentralizadas del PMA" (WFP/EB.A/2021/7-C) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.A/2021/7-C/Add.1), y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

Características de la síntesis

1. La finalidad de la síntesis es aportar datos empíricos y enseñanzas sobre las realizaciones del PMA en materia de FCN y contribuir a la rendición de cuentas a las partes interesadas del Programa, partiendo del resumen de 32 evaluaciones descentralizadas que se completaron entre 2016 y 2019².
2. En las evaluaciones se examinó una variedad de actividades de FCN en países abarcados por los seis despachos regionales. La esfera de actividad más común eran los programas escolares. Las evaluaciones analizadas para la síntesis se enumeran en el anexo 1, junto con la explicación del nombre abreviado con el que se mencionan.

Contexto de la síntesis

3. En 2004 se publicó una política sobre el fomento de capacidades nacionales y regionales en la que se centraba la atención en la importancia de reforzar las capacidades nacionales³. En 2009, la Junta Ejecutiva aprobó el documento titulado "Política del PMA en materia de fomento de la capacidad – Informe de actualización"⁴, al que siguieron los documentos de orientación titulados "National Capacity Index, Measuring Change in Capacity for Hunger Governance in Support of Projects to Strengthen National Capacity to End Hunger" (2014) y "Design and Implementation of Technical Assistance and Capacity Development"(2015).
4. La puesta en marcha de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en 2015, impulsó la prestación de apoyo a los países en su esfuerzo por alcanzar sus metas de los ODS, en particular en lo referente a los ODS 2 y 17. En el último informe de las Naciones Unidas sobre la aplicación de la Revisión cuatrienal amplia de la política (abril de 2020) se destaca que, en materia de FCN, es importante adoptar un enfoque integrado que se guíe por la demanda y se centre en el cambio efectivo más que en las actividades de fortalecimiento de las capacidades⁵.
5. En una auditoría interna del FCN realizada por el PMA (2016)⁶ se encontraron ejemplos de intervenciones satisfactorias, pero se observó que el uso inadecuado de los conceptos, las orientaciones y las herramientas institucionales había limitado la visibilidad de los resultados obtenidos. La gestión de los recursos financieros y humanos destinados al FCN por parte del PMA y la fragmentación de los sistemas de gestión de los conocimientos no habían brindado suficiente apoyo a esas intervenciones.
6. En una evaluación de la política de fomento de las capacidades⁷ se observó que, si bien su naturaleza genérica facilitaba su adaptación a diversos contextos, el plan de acción

² No se incluyeron las evaluaciones terminadas en 2020 porque, a la fecha de finalización de la síntesis, estas no se habían analizado mediante el sistema de valoración *a posteriori* de la calidad. Las evaluaciones *a posteriori* de la calidad son realizadas por asesores independientes que valoran la calidad de todas las evaluaciones del PMA finalizadas con arreglo a normas internacionales de evaluación de la calidad.

³ "Fomento de la capacidad nacional y regional" (WFP/EB.3/2004/4-B).

⁴ "Política del PMA en materia de fomento de la capacidad: Informe de actualización" (WFP/EB.2/2009/4-B).

⁵ [Implementation of General Assembly resolution 71/243 on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system \(QCPR\) \(A/75/79-E/2020/55, párr. 239.](#)

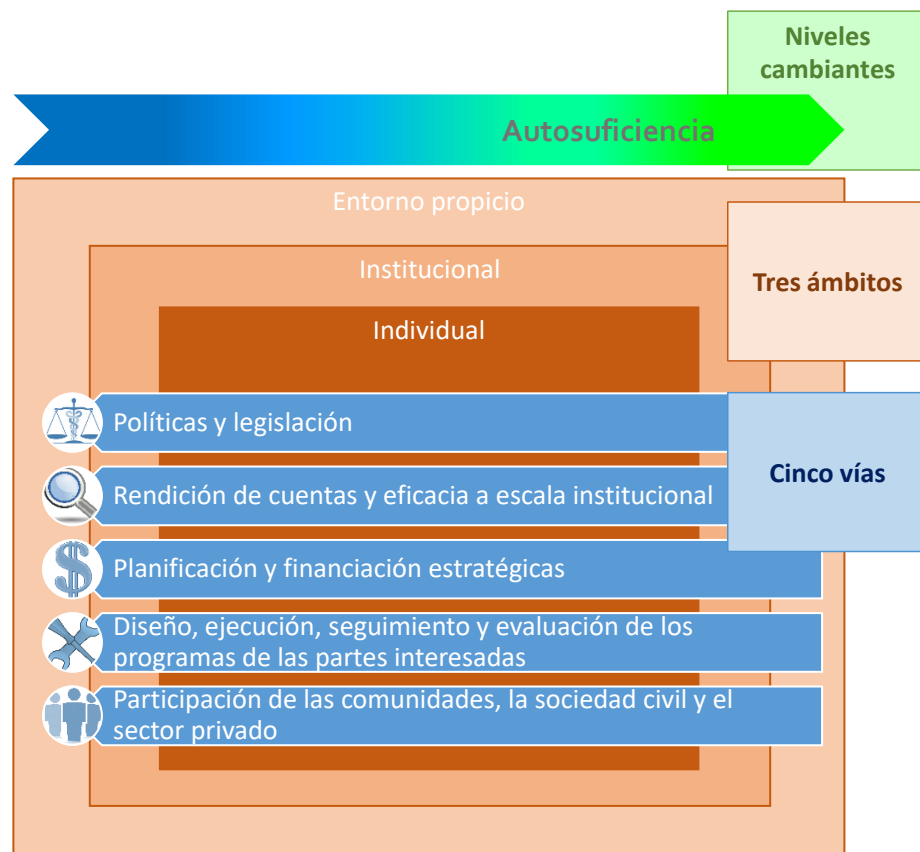
⁶ PMA. 2016. Internal Audit of WFP's Country Capacity Strengthening.

⁷ "Informe resumido de la evaluación de la política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades" (WFP/EB.1/2017/Rev.1).

correspondiente⁸ no ofrecía suficientes indicaciones prácticas sobre la forma de utilizar los enunciados de los productos y efectos relacionados con el desarrollo de capacidades. La conclusión de la evaluación fue que probablemente el desarrollo de las capacidades contribuiría al impacto a largo plazo de la labor del PMA, pero con la advertencia de que si se seguía, como hasta ese momento, asignando prioridad al desarrollo de las capacidades sin incrementar el apoyo interno, se generaría un riesgo considerable para la reputación del Programa.

7. El PMA elaboró en 2017 un marco y enfoque para el FCN⁹ que contiene principios y directrices al respecto y en el que se destaca la forma en que debería ponerse en práctica el FCN (Figura 1). El marco contempla cinco vías de cambio y una serie de actividades en los tres ámbitos siguientes: leyes, políticas, estrategias y procedimientos (entorno propicio); buen funcionamiento de las organizaciones (ámbito institucional), y educación y capacitación de las personas (ámbito individual).

Figura 1: Componentes del marco de FCN del PMA



Fuente: PMA. 2017. *WFP Corporate Approach to CCS*, CCS Toolkit Component 001.

⁸ A la actualización de la política en 2009 siguió, en 2010, la aprobación del "Plan de acción para llevar a cabo los componentes de fomento de las capacidades y traspaso de responsabilidades del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013" (WFP/EB.2/2010/4-D). Este documento se concibió como hoja de ruta para transformar en acción la política de 2004 titulada "Fomento de la capacidad nacional y regional" (WFP/EB.3/2004/4-B) y su versión actualizada de 2009.

⁹ PMA. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS)*, CCS Toolkit Component 001.

8. El PMA elaboró una serie de herramientas para la aplicación del marco, con orientaciones detalladas para todas ellas¹⁰. Las actividades y operaciones comprendidas en las evaluaciones objeto de la presente síntesis se diseñaron después de que se aprobara la política de fomento de las capacidades de 2009, pero antes de la publicación del marco de 2017 y de las orientaciones correspondientes.
9. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, el FCN se menciona en los Objetivos Estratégicos 1 a 3, en lo referente a las capacidades individuales e institucionales, y constituye un elemento central del Objetivo Estratégico 4, especialmente el resultado estratégico 5¹¹. En el Marco de resultados institucionales del PMA¹² el fortalecimiento de las capacidades se define de varias maneras diferentes: como categoría de efectos, como categoría de actividades (fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales) y como modalidad de transferencia dentro de una actividad.
10. Los nuevos indicadores relativos al FCN se incluyeron en el Marco de resultados institucionales revisado en 2019, pero en un examen interno de mitad de período se llegó a la conclusión de que aún se requerían mejoras para vincular los indicadores de los efectos con la adopción de medidas de alto nivel a largo plazo para reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición, en especial en contextos de desarrollo y en países de ingreso mediano.
11. Actualmente el PMA está elaborando un nuevo Plan Estratégico y Marco de resultados institucionales para el período 2022-2026, así como una política nueva o actualizada en materia de FCN.

Metodología

12. El alcance de la síntesis se determinó mediante un proceso de dos fases. El PMA escogió 40 evaluaciones descentralizadas que cumplían o superaban los requisitos del sistema de valoración a posteriori de la calidad. Esas evaluaciones se analizaron posteriormente para determinar en qué medida trataban del FCN¹³. Se estableció que en 32 de las evaluaciones examinadas, el nivel de cobertura del tema era alto (nueve evaluaciones) o mediano (23 evaluaciones); esas evaluaciones constituyeron la base principal de datos empíricos aprovechada para realizar la síntesis.
13. El enfoque adoptado en la presente síntesis se articuló en torno a las preguntas fundamentales siguientes:¹⁴
 - i) ¿En qué medida el diseño de las intervenciones de FCN ha respondido a las prioridades de desarrollo del país?

¹⁰ La base de datos sobre FCN se estableció en Burundi, Colombia, Filipinas, Mauritania, Santo Tomé y Príncipe, Sri Lanka y Uganda.

¹¹ Objetivo Estratégico 4 (Respaldar la implementación de los ODS) y resultado estratégico 5 (Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS).

¹² La versión actual del Marco de resultados institucionales, aprobada por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 y en su período de sesiones anual de 2019, figura en los documentos titulados «Marco revisado de resultados institucionales revisado para 2017-2021» (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1) y «Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021 – Parte II: Metas para 2021 relativas a los productos de los programas y los indicadores de las realizaciones» (WFP/EB.A/2019/5-A).

¹³ Protocolo aplicado para determinar el nivel de cobertura del FCN en las evaluaciones: alto: el FCN es un tema central de la evaluación; mediano: el PMA se incluye en las valoraciones (cuantitativas o cualitativas) realizadas en el marco de la evaluación; bajo: el FCN se menciona, pero no se evalúa; nulo: no hay ninguna mención al FCN.

¹⁴ Durante la fase inicial de la evaluación se restó prioridad a tres de las preguntas que figuraban en el mandato inicial debido a limitaciones de tiempo y recursos y a que su análisis hubiera requerido una extensa labor de examen de documentos secundarios y de realización de entrevistas, que excedía del ámbito de la síntesis.

- ii) ¿Cuáles han sido las principales contribuciones del PMA al fortalecimiento de las capacidades de los actores estatales y no estatales?
 - iii) ¿Cuáles son las cuestiones comunes y las oportunidades potenciales que se destacan con más frecuencia en las evaluaciones descentralizadas en lo referente al diseño y la ejecución de las intervenciones de FCN?
 - iv) ¿Qué factores internos y externos han contribuido a la obtención de resultados positivos o negativos en la puesta en práctica del FCN? ¿Hay esferas programáticas y contextos particulares en los que haya funcionado mejor el enfoque de FCN? ¿Por qué?
 - v) ¿En qué medida el enfoque del PMA relativo al FCN ha contribuido a lograr capacidades más fuertes y sostenibles en el ámbito del entorno propicio o en los ámbitos institucional o individual?
 - vi) ¿Qué principios y enseñanzas generales en cuanto al FCN deberían fundamentar la colaboración del PMA con los actores estatales y no estatales en el contexto de la Agenda 2030?¹⁵
14. Se elaboró un marco analítico estructurado en torno a las preguntas fundamentales y se extrajeron datos mediante métodos deductivos e inductivos. Puesto que el lenguaje empleado en relación con el FCN presentaba diferencias entre las distintas evaluaciones, a efectos de la síntesis se adoptaron la terminología y las definiciones del marco para el FCN¹⁶, que guarda relación directa con marcos institucionales anteriores¹⁷. En este informe se consideran actividades de FCN todas las intervenciones de creación, fomento o fortalecimiento de capacidades. Las constataciones preliminares se estudiaron más a fondo a través de nueve entrevistas con informantes clave pertenecientes al personal de la Sede del PMA, de los despachos regionales y de algunas oficinas en los países, y se celebraron dos talleres virtuales con objeto de validar las constataciones y conclusiones y celebrar consultas sobre las recomendaciones.
15. Las limitaciones del enfoque utilizado se derivan de que hay grandes diferencias entre las evaluaciones en lo referente a los tipos de actividades, la terminología y la cobertura de los resultados en la esfera del FCN, lo que hizo difícil encontrar puntos comunes y diferencias en métodos y en los resultados. Además, las evaluaciones seleccionadas constituyen una muestra de que, si bien contenía datos suficientes sobre el FCN, tal vez no reflejara plenamente el alcance de las intervenciones de FCN en las operaciones del PMA. Se extrajeron resultados relativos al FCN cuando había datos disponibles al respecto, pero las incoherencias entre los criterios de medición y las considerables lagunas de datos obligaron al equipo encargado de la síntesis a adaptar la valoración utilizando datos cuantitativos y cualitativos.

¹⁵ Esta cuestión se aborda en la sección 3.2, Principales enseñanzas para el futuro.

¹⁶ PMA. 2017. *WFP Corporate Approach to CCS*, CCS Toolkit Component 001.

¹⁷ El equipo encargado de la síntesis toma nota de la labor en curso del Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales del PMA para mejorar los documentos de orientación sobre el FCN, que en su nueva versión sustituirán los documentos de referencia utilizados para esta síntesis.

Constataciones de la síntesis **Pregunta 1 de la síntesis: Pertinencia de las intervenciones de FCN**

Principales constataciones

- Las evaluaciones examinadas indican que las actividades de FCN son parte integrante de las intervenciones y los enfoques del PMA, independientemente del programa o la región en cuestión.
- El diseño de las intervenciones de FCN está estrechamente armonizado con las prioridades nacionales.
- En ausencia de prioridades nacionales (o cuando estas no estaban bien definidas), el diseño de los proyectos del PMA relativos al FCN incluía elementos que respaldarían la formulación o consolidación de tales prioridades. Sin embargo, podría mejorarse la función del PMA en cuanto a facilitar la apropiación nacional de las intervenciones.
- Los programas resultaban más pertinentes cuando se realizaba una evaluación de las capacidades nacionales en el marco de su diseño, pero esto ocurrió en menos de un cuarto de los programas abarcados en las evaluaciones.
- Se podría mejorar la pertinencia de las intervenciones a nivel local e individual, teniendo más en cuenta el contexto local.
- En materia de FCN, es importante encontrar asociados apropiados para garantizar la pertinencia del diseño de las intervenciones en distintos contextos.

16. En todas las evaluaciones se destacó la pertinencia general del FCN, sobre todo a nivel institucional. Los resultados más eficaces se detectaron en los casos en que había una adecuada vinculación entre las intervenciones realizadas en los tres niveles, lo que está en consonancia con los enfoques de fortalecimiento de las capacidades en general¹⁸. En Túnez, por ejemplo, en un libro blanco sobre la educación se proponían mejoras en las actividades de alimentación escolar en el marco de la reforma educativa del país (para promover un entorno propicio); la estrategia nacional de alimentación escolar que guiaba los programas institucionales se elaboró con el apoyo del PMA (FCN a nivel institucional), y en una segunda fase de intervención se brindó asistencia al Ministerio de Educación para la implementación de la estrategia (FCN a nivel institucional e individual).
17. En general, había datos empíricos evidentes de las relaciones estratégicas entre el PMA y sus asociados gubernamentales, con una vinculación clara entre las políticas gubernamentales y los objetivos del PMA a nivel nacional. En los casos en que no se había definido ninguna política nacional o prioridad estratégica para una esfera programática, el apoyo del PMA había incluido la elaboración de documentos de orientación, como políticas de alimentación escolar, en el marco de las intervenciones de FCN, así como el establecimiento de procesos de apoyo, como la formulación de estrategias, y la creación de secretarías de gestión. En circunstancias en que se había solicitado al PMA la prestación de ciertos servicios específicos, es posible que no se requiriera un enfoque de FCN. En esos casos, las evaluaciones destacaron que se podría haber hecho algo más para fortalecer el proceso de apropiación nacional.

¹⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2015. [Capacity Development: A UNDP Primer](#), pág. 11.

Figura 2: Ejemplos de intervenciones pertinentes de FCN

Colombia - Individual e institucional: Se recurrió al análisis y cartografía de la vulnerabilidad para orientar la asistencia a las comunidades y las personas más afectadas por la inseguridad alimentaria. Las suboficinas del PMA indicaron las organizaciones y entidades territoriales (Gobiernos locales) que tenían capacidad para actuar como asociados en la ejecución de las intervenciones de FCN. Tales entidades, junto con organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones académicas e institutos de formación nacionales, se encargaron del fortalecimiento de la capacidad de las comunidades y la población local en materia de seguridad alimentaria, mientras que el PMA brindó apoyo operacional a los asociados en las tareas de entrega.

India - Individuos, instituciones y establecimiento de un entorno propicio: El PMA brindó apoyo al Gobierno de la India en la formulación de un conjunto de medidas personalizadas/adaptadas a necesidades específicas y destinadas a un programa de reforma de la distribución de alimentos. Las reformas se aplicaron sobre la base de la determinación de las necesidades de capacidad institucional del Gobierno regional de Odisha y de los asociados en las tareas de entrega. En el diseño de la intervención, el apoyo prestado a nivel institucional se combinó con el apoyo a nivel individual a fin de reforzar la capacidad de los agentes encargados de la ejecución para llegar a los hogares en situación de inseguridad alimentaria y prestarles apoyo.

18. Solo en nueve de las evaluaciones¹⁹ se documentó que se habían evaluado de alguna forma las necesidades de capacidad, ya sea en evaluaciones de la capacidad realizadas previamente por el PMA, el Gobierno o los asociados o bien mediante la herramienta existente del PMA para la cartografía de las necesidades de capacidad o enfoques similares. El Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos (SABER)²⁰, que comprende la cartografía inicial de las necesidades de capacidad, se aplicó en la mayor parte de los proyectos de alimentación escolar y permitió sentar unas bases sólidas para el diseño de las actividades de FCN. En la evaluación de América Central, se observó que el empleo del enfoque de tres niveles en el programa de asistencia alimentaria para la creación de activos había contribuido a seleccionar actividades de fortalecimiento de las capacidades vinculadas a las necesidades institucionales, comunitarias e individuales. La evaluación de las necesidades de capacidad permitía obtener mejores resultados; cuando no se realizaba ninguna evaluación de este tipo se reducía la pertinencia del fortalecimiento de las capacidades nacionales, sobre todo en el plano local.
19. Se estableció que la colaboración del PMA con los asociados nacionales y locales durante el diseño del programa era un factor esencial que determinaba la pertinencia del FCN en relación con el contexto. Cabe suponer que las oficinas en los países desempeñaron un papel importante en este sentido, aunque esto no se explicitó con claridad en las evaluaciones. En Nepal, el Gobierno reconoció la importancia de los programas nacionales de alimentación escolar y, por consiguiente, su pertinencia a nivel de políticas, pero en la evaluación se observó que no se habían identificado con claridad los asociados más idóneos

¹⁹ Bangladesh 1, Camboya, Colombia, Filipinas, Guinea, Malí, Níger, Togo y Túnez.

²⁰ SABER es un proceso dirigido por los Gobiernos que ayuda a crear políticas y sistemas de alimentación escolar eficaces. El Banco Mundial, la Partnership for Child Development (Imperial College, Londres) y el PMA se asociaron en enero de 2014 para poner en práctica la herramienta de alimentación escolar SABER bajo la dirección de los Gobiernos y otras partes interesadas. La finalidad de la herramienta es medir las fortalezas y debilidades de los programas de alimentación escolar y brindar apoyo a marcos de planificación y formulación de políticas.

para impartir capacitación específica o seguir prestando apoyo una vez terminada la intervención. Se podría mejorar la selección de los asociados teniendo en cuenta su utilidad respecto del contexto y de las necesidades de capacidad y documentando los resultados obtenidos.

Pregunta 2 de la síntesis: Resultados de las intervenciones de FCN

Principales constataciones

- Los resultados de las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades no se miden ni se comunican de manera sistemática.
- Las constataciones cualitativas parecen indicar que se lograron resultados, pero que su comunicación es deficiente en los tres ámbitos del FCN.
- El PMA contribuye de manera más evidente a fortalecer las capacidades de los actores estatales en el plano institucional.
- Mientras los aspectos de género se reflejan con regularidad —aunque en medida insuficiente— en las actividades de FCN, a menudo no se tienen en cuenta ni la protección de las poblaciones afectadas ni la rendición de cuentas ante ellas.

20. La síntesis de los resultados de las evaluaciones volvió a confirmar la observación formulada en la evaluación de 2017 de la política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades de que el seguimiento y la evaluación de las actividades de fortalecimiento de la capacidad seguían siendo escasos y poco sistemáticos, lo que limitaba la capacidad del PMA para exponer su labor y extraer las lecciones oportunas²¹. Solo un tercio, aproximadamente, de las evaluaciones examinadas (13 evaluaciones)²² contenía datos sobre indicadores y metas específicos relacionados con el FCN, como se muestra en el cuadro 1.

CUADRO 1. CALIDAD DEL SEGUIMIENTO DE LAS INTERVENCIONES DE FCN			
	Sí	No	Total
En la evaluación se presentan datos cuantitativos* sobre los resultados de las actividades de FCN	13	19	32

* Estos datos pueden referirse a los productos o los efectos, es decir, a cualquier dato cuantitativo que figure en las evaluaciones, que permita medir los resultados obtenidos en la esfera del FCN.

Fuente: Constataciones del equipo encargado de la síntesis, 2021.

21. De las 13 evaluaciones en las que se registraron datos sobre el FCN, solo en cuatro²³ se indicaba específicamente que el seguimiento de las actividades de FCN había sido satisfactorio. El equipo de evaluación formuló esta constatación porque se habían recogido datos de referencia, se disponía de un marco de seguimiento y evaluación con indicadores relativos al FCN y durante todo el proyecto se había realizado el seguimiento periódico previsto.
22. De las 19 evaluaciones en las que no se habían controlado los datos sobre el FCN, en 10 se señalaban deficiencias significativas en el seguimiento de las actividades realizadas en esta esfera. En la evaluación Bangladesh 1 no se había llevado a cabo ninguna evaluación de las

²¹ WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1 pág.17.

²² Bangladesh 1, Bangladesh 2, Camboya, Eswatini, Etiopía, Kenya, Malawi 1, Malawi 2, Rwanda, Togo, Túnez, Turquía y Zambia.

²³ Camboya, Kenya, Túnez y Turquía.

necesidades, mientras que en Eswatini se habían realizado actividades de capacitación que, sin embargo, no se habían documentado suficientemente. En todas las evaluaciones de mitad de período²⁴, excepto la de Turquía, se había recomendado mejorar la medición de las realizaciones. Hay que definir con claridad cuáles son los fines de las intervenciones de FCN y qué es lo que se medirá y valorará para determinar si las intervenciones han tenido éxito.

23. Esto refleja, en la fase de diseño de las actividades, una carencia de conocimientos especializados del PMA a nivel nacional sobre el diseño, la medición y la puesta en práctica de las intervenciones de FCN. En las entrevistas realizadas en los países se confirmaron las dificultades planteadas por la falta de y se observó que no se disponía de orientaciones suficientes en cuanto a cómo formular indicadores y metas bien fundados.
24. Para evaluar **la eficacia de los resultados del FCN**, el equipo encargado de la síntesis analizó datos empíricos cualitativos relacionados con los objetivos de las intervenciones. Esto permitió componer un cuadro de los resultados obtenidos por el PMA en materia de FCN más positivo que el panorama trazado a través de los mecanismos oficiales de presentación de informes. Esto pudo comprobarse con claridad en la evaluación relativa a América Central, en la que se afirma que, considerando la gran importancia que reviste el fortalecimiento institucional y gubernamental para el éxito de este proyecto, es lamentable que los indicadores institucionales y el marco lógico del proyecto no reflejen la amplia labor realizada en cuanto al desarrollo de las capacidades institucionales. La evaluación de la eficacia demostró que existía una clara diferencia entre los resultados efectivamente obtenidos en la esfera del FCN y los registrados.
25. Como puede observarse en el cuadro 2, solo la cuarta parte de las evaluaciones de la muestra incluían datos empíricos claros sobre la eficacia; más de dos tercios aportaban datos parciales de ella y dos de las evaluaciones no facilitaban prácticamente ningún dato al respecto, pese a que el FCN era una de sus principales esferas de atención.

CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS DATOS EMPÍRICOS DISPONIBLES PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DE FCN				
Características de los datos empíricos	Datos empíricos sólidos	Datos empíricos parciales	Datos empíricos no concluyentes	Total
Número de evaluaciones que registran datos empíricos sobre la eficacia de las actividades de FCN	8	22	2	32

Fuente: Constataciones del equipo encargado de la síntesis, 2021.

26. Aunque presentan una **gran variedad de actividades e intervenciones de FCN** que respaldan el cambio sistémico, las evaluaciones no han permitido constatar que esas actividades e intervenciones habían dado lugar a la transferencia de competencias o conocimientos que se preveía lograr como resultado de las mismas. Aunque es de suponer que en toda intervención se espere transferir competencias o conocimientos, el seguimiento fue insuficiente para demostrar si esto había ocurrido o para determinar en qué ámbito, es decir, si había habido un cambio a nivel individual o institucional. A menudo no estaba claro qué actividades se llevaban a cabo, con quién y cuál era el efecto esperado, y tampoco había datos empíricos suficientes para establecer pautas claras en relación con los distintos tipos de actividades. Puede ocurrir también que el nivel esté determinado por

²⁴ Bangladesh 2, Colombia, Malawi 1, Nepal, Níger, Congo, República Democrática Popular Lao, Rwanda y Zambia.

la intención más que por el tipo de actividad. Puesto que en ninguna evaluación se mencionaba explícitamente el FCN en relación con el entorno propicio en los marcos de resultados o las metas, fue necesario usar información cualitativa para determinar los logros en este ámbito.

27. El fortalecimiento de las capacidades **a nivel individual** figuraba como objetivo, explícita o implícitamente, en el diseño de 23 de las intervenciones evaluadas. Entre las actividades emprendidas, las más comunes eran la capacitación y la celebración de talleres. Con frecuencia el PMA respaldaba el establecimiento y fortalecimiento de grupos comunitarios formales e informales, brindando orientación y capacitación a grupos de padres y maestros, encargados de huertos para la alimentación escolar (Túnez y Bangladesh 1 y 2) o a miembros de comités de aldeas para ayudarlos a tomar decisiones sobre sus activos y en materia de preparación para casos de desastres (Malawi 1 y Colombia). Se comunicaron datos regularmente sobre el número de grupos establecidos, pero no había información sobre los efectos de la actividad. El equipo de evaluación indicó que pocas veces se había realizado un seguimiento antes y después de la capacitación. Resultó difícil, en consecuencia, determinar la contribución de las actividades finalizadas a la obtención de los efectos o la medida en que los cambios introducidos podían resultar sostenibles.
28. El fortalecimiento de las capacidades **a nivel institucional** figuraba explícita o implícitamente como objetivo en el diseño de 25 de las intervenciones evaluadas. El fortalecimiento de las capacidades del personal de los ministerios a menudo no se documentó en las evaluaciones. Por otra parte, en las evaluaciones se declaraba que la mejora de las capacidades del personal había contribuido al logro de los resultados, por más que esto no se destacara en los marcos de resultados correspondientes. Se supone que la capacitación, los talleres y las tutorías aumentaron la capacidad del personal, aunque los tipos de actividades realizadas no se estaban bien definidas.
29. El respaldo del PMA a **actores no estatales**, como los proveedores locales asociados y las instituciones comunitarias, se presentaba como un logro en tres evaluaciones²⁵ en que estos se indicaban explícitamente como destinatarios de las intervenciones de FCN; la mayoría de las evaluaciones se enfocaban en actores tanto estatales como no estatales. En el Ecuador, organizaciones de pequeños productores habían elaborado programas de capacitación endógenos, lo que constituyó un resultado inesperado y no un componente intencional definido durante el diseño de la intervención.
30. El fortalecimiento de las capacidades en el plano del **entorno propicio** figuraba explícita o implícitamente como objetivo en el diseño de 18 de las intervenciones evaluadas. Las actividades pertinentes consistían en brindar apoyo al establecimiento de una secretaría dirigida por el Gobierno (en Lesotho) o a la concertación de acuerdos sobre las políticas y estrategias (Filipinas y Kenya), pero sin una definición explícita de la función que desempeñaba el PMA en el proceso. En 14 evaluaciones²⁶ se afirmó que las actividades de FCN se habían armonizado con las prioridades nacionales, pero solo en ocho²⁷ se dio cuenta de una mejora de los instrumentos normativos o estratégicos.
31. La inversión en actividades de **cooperación Sur-Sur y triangular** se mencionó en tres evaluaciones (República Democrática Popular Lao, Bangladesh y América Central). En las entrevistas realizadas en los países también se destacó la importancia de estas actividades

²⁵ Malí, Senegal, Zimbabwe.

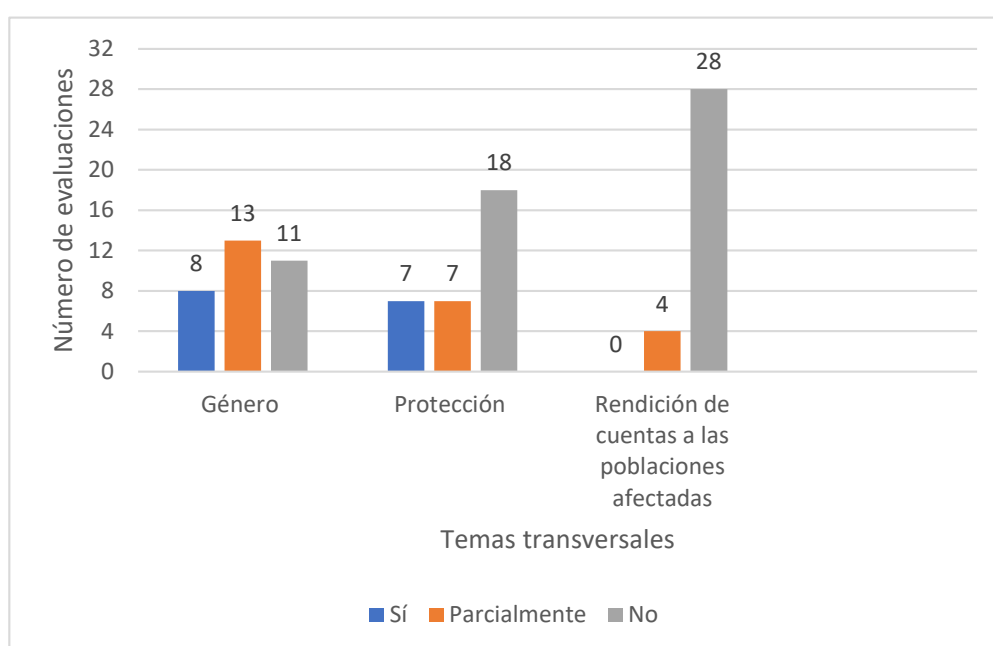
²⁶ Bangladesh 1 y 2, Camboya, Gambia, Kenya, Lesotho, Liberia, Malawi 1, Nicaragua, Rwanda, Togo, Túnez, Turquía y Zambia.

²⁷ Bangladesh 1 y 2, Etiopía, Kenya, Lesotho, Liberia, Togo y Túnez.

y la utilidad de las visitas al Centro de Excelencia del PMA para la Lucha contra el Hambre, en el Brasil, donde los responsables de la toma de decisiones a nivel nacional recibieron información sobre las buenas prácticas adoptadas por el PMA en otros países; sin embargo, no se dispuso de otros datos empíricos al respecto que pudieran utilizarse en la síntesis.

32. Aunque en casi todas las evaluaciones se hacía referencia a los ODS al describir el contexto general, solo en cinco²⁸ se mencionaba el fortalecimiento de las capacidades como factor que contribuía a los ODS 2 o 17.
33. La consideración de los tres **temas transversales** en los resultados del FCN se centró en gran parte en la notificación de los resultados desglosados por sexo. Pocas de las evaluaciones contenían datos sobre la forma en que las intervenciones de FCN se relacionaban con la protección de las poblaciones afectadas o la rendición de cuentas ante ellas (figura 3). No obstante, es posible que estas cuestiones se reflejen más adecuadamente en las evaluaciones de las intervenciones realizadas después de 2017, que se habrán guiado por el marco de FCN de 2017 y las orientaciones conexas.

Figura 3: Los temas transversales de las evaluaciones descentralizadas



Fuente: Constataciones del equipo encargado de la síntesis, 2021.

34. En ocho evaluaciones se demostró la realización de metas con una perspectiva de género (es decir, se registró el número de mujeres que habían participado en las actividades de FCN) y en 13 se facilitaron datos empíricos parciales sobre los efectos en materia de la FCN que tenían en cuenta la perspectiva de género, pero en 11 evaluaciones no se mencionaron realizaciones en la esfera del FCN relacionadas con la temática de género. La eficacia en lo que atañe a la igualdad de género o el empoderamiento de las mujeres era desigual, siendo más amplia la información sobre los resultados en el plano de los productos que en el de los efectos. Por ejemplo, en Togo el equipo de evaluación constató que, gracias a la capacitación y al apoyo prestados, se habían logrado mejoras específicas en la vida de las mujeres participantes. Otra conclusión del equipo de evaluación fue que el carácter voluntario y no retribuido del trabajo de las madres en los comedores no contribuía a lograr

²⁸ Camboya, Colombia, Níger, Turquía y Zambia.

el objetivo de la estrategia nacional en materia de género de incrementar la capacidad productiva de las mujeres y elevar su nivel de ingresos.

35. De las 32 evaluaciones, 28 contenían **recomendaciones relacionadas con el FCN**. De las 110 recomendaciones relacionadas con el FCN, 30 se referían a la mejora del entorno propicio, 57 a la esfera institucional y 15 a la individual. Otras ocho recomendaciones se centraban en el FCN y las cuestiones de género. Es de notar también que el 100 % de las recomendaciones relacionadas con el FCN se habían aceptado (85 recomendaciones) o aceptado parcialmente (25 recomendaciones) en las correspondientes respuestas de la dirección.

Preguntas 3 y 4 de la síntesis: Factores que contribuyen al éxito del FCN o lo dificultan

Principales constataciones

- No se detectaron factores de éxito específicos relacionados con regiones o esferas de actividad particulares; por otra parte, en todas las evaluaciones de la muestra se destacó que unas asociaciones sólidas y fiables apuntalaban el éxito de las actividades de FCN.
- A fin de que las intervenciones de FCN redunden en capacidad autosuficiente, es necesario realizar inversiones a largo plazo en las relaciones con las instituciones y organizaciones asociadas.
- Para que la ejecución del FCN resulte exitosa es preciso contar con diseños y planes claramente definidos y con recursos específicos.
- Muchos de los factores perjudiciales recogidos en la síntesis coinciden con los destacados en la evaluación de la política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades que se realizó en 2017²⁹; se trata de un seguimiento escaso y poco sistemático, de la falta de conocimientos especializados, de una integración insuficiente del fomento de las capacidades en el PMA en su conjunto, y de la carencia de recursos para promover el FCN.

36. En la síntesis se constató un **nivel elevado de variabilidad** entre las intervenciones, los enfoques y los contextos del FCN, mientras que no se reconoció ningún factor de éxito específico propio de una región o un sector particular; no obstante, no cabe duda de que es fundamental contextualizar los enfoques de FCN, es decir, tener en cuenta el contexto local, formular tales enfoques sobre la base de una evaluación de las necesidades de capacidad y adoptar un criterio flexible en lo que atañe a su adaptación, como parte del seguimiento periódico previsto, si las necesidades o los contextos locales se modifican. Herramientas y enfoques tales como SABER y el enfoque de tres niveles para la asistencia alimentaria podrían estudiarse más a fondo como base para elaborar una estrategia más coherente. El análisis de las evaluaciones reveló asimismo que los factores que contribuyen explícitamente al éxito de las intervenciones de FCN también pueden obstaculizarlas, en caso de que no se tengan en cuenta, no se reconozcan o no se apliquen debidamente. Por ejemplo, la movilización de recursos era un factor de éxito clave que garantizaba la sostenibilidad, mientras que la falta de recursos para las iniciativas de FCN acordadas limitaba evidentemente su eficacia.
37. En el marco de FCN se trazan cinco vías de cambio (que se muestran en la figura 1) que requieren, para el éxito de las intervenciones, la colaboración con las principales partes interesadas en cada ámbito y la existencia de mecanismos institucionales eficaces. Si bien en las evaluaciones de la muestra no se mencionaban explícitamente dichas vías porque el

²⁹ WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1.

marco de FCN no se introdujo hasta 2017, en las evaluaciones se indicaba como condición necesaria para el éxito de las intervenciones de FCN el cumplimiento de los cinco principios siguientes: establecimiento de asociaciones; sentido de apropiación; confianza; reconocimiento de la capacidad y las necesidades existentes, tiempo necesario para desarrollar la autosuficiencia que requiere la transición³⁰.

Apropiación, asociaciones y confianza

38. Las **relaciones con el Gobierno** como factor que afecta a la ejecución del FCN se mencionaban explícitamente en 12 evaluaciones³¹ y de forma implícita en otras. El buen conocimiento de los asociados y la relación estrecha con ellos (en particular por lo que se refiere a todas las instancias de gobierno) se indicó como motivo fundamental del éxito de las intervenciones de FCN y, por consiguiente, de los programas en general.

Tiempo necesario para desarrollar la autosuficiencia que requiere la transición

39. En las intervenciones de FCN es fundamental que se establezca un marco temporal realista para el fortalecimiento de las capacidades y para que se hagan evidentes los resultados; esto incluye los esfuerzos dirigidos a consolidar las asociaciones entre el personal del PMA y actores estatales y no estatales. En la evaluación de Togo se subrayó que el fortalecimiento de las capacidades tiene lugar dentro de un marco temporal prolongado y que siempre debería entenderse como una actividad constante que se va actualizando con el tiempo sobre la base de la reevaluación de las necesidades y no como un objetivo que debe alcanzarse de manera definitiva en un momento preciso.

Coordinación

40. En algunas evaluaciones se señaló la necesidad de una mejor coordinación de las actividades de FCN entre los distintos programas del PMA (Zambia), las distintas instancias de gobierno (Lesotho), o entre las comunidades locales, el PMA y sus asociados en lo tocante a la ejecución (Eswatini). En Malawi 2 y Liberia, la ejecución se había visto obstaculizada por la falta de enfoques unificados para la colaboración con los Gobiernos nacionales y la cooperación entre los niveles de distrito y nacional. Además, la coordinación con una amplia gama de asociados, incluidos otros organismos de las Naciones Unidas (sin que necesariamente el PMA ejerciera el liderazgo) podría generar mayores eficiencias y aumentar la eficacia.

Contexto y adaptación

41. En 16 evaluaciones³² se señalaron factores contextuales que afectaban a la ejecución de actividades de FCN. Solo en cinco de estas³³ se indicaron **estrategias de mitigación** relacionadas específicamente con los componentes del FCN. En todas las evaluaciones salvo en seis³⁴ se exponían otros factores externos que habían influido en los resultados del FCN, lo que indicaba una necesidad de adaptabilidad que resulta particularmente importante ante recientes acontecimientos mundiales como la pandemia de COVID-19. En cuanto a la República Democrática Popular Lao, donde se habían establecido asociaciones basadas en el conocimiento del contexto local y en la voluntad de cambiar y adaptar las modalidades de los programas tras un seguimiento que incluía mecanismos de retroalimentación por

³⁰ Los cinco principios se mencionan en: PMA. 2017. *WFP Corporate Approach to CCS Toolkit Component 001*.

³¹ Bangladesh 1 y 2, Colombia, Etiopía, Filipinas, Liberia, Malawi 2, Nicaragua, Rwanda, Togo, Túnez y Turquía.

³² América Central, Bangladesh 1 y 2, Bolivia (Estado Plurinacional de), Camboya, Eswatini, Etiopía, Filipinas, Gambia, Guinea, Kenya, Liberia, Malawi, Nicaragua, Rwanda y Turquía.

³³ Bangladesh 2, Guinea, Liberia, Rwanda y Turquía.

³⁴ Congo, Ecuador, India, Lesotho, Malí y Zimbabwe.

parte de las comunidades locales, se señaló que esta adaptabilidad constituía un factor clave para el éxito.

Otros factores internos

42. Varios otros factores internos mencionados en evaluaciones específicas eran coherentes con las constataciones de evaluaciones de políticas y auditorías realizadas previamente. En la síntesis se determinó que los siguientes factores contribuían a un FCN eficaz:
- colaboración con los actores clave en el plano de las políticas;
 - disponibilidad de conocimientos especializados sobre FCN y apoyo técnico para guiar las actividades de los proyectos, ya sea internamente o gracias a la asociación con organizaciones que posean competencias en materia de fortalecimiento de las capacidades;
 - presupuestación específica para las actividades de FCN, e
 - integración de las orientaciones sobre FCN con las políticas y mejores prácticas del PMA en materia de género y otras cuestiones transversales.

Otros factores externos

43. Entre otros factores que no necesariamente constituyen una pauta o tema, pero que de todas formas afectaban al éxito de la labor de FCN, cabe mencionar los siguientes:
- factores culturales;
 - la falta de compromiso del Gobierno (incluida la asignación de recursos) y la incertidumbre política;
 - factores ambientales y relacionados con la salud (en dos de las evaluaciones se indicó que los programas que se estaban ejecutando se habían visto afectados por brotes de ébola) y catástrofes naturales repentinas, y
 - factores políticos y de otra índole, como huelgas de docentes y conflictos.

Pregunta 5 de la síntesis: Sostenibilidad de las intervenciones de FCN

Principales constataciones

- No es fácil evaluar en qué medida el FCN ha contribuido a cambios sostenibles y positivos en las capacidades porque no existen objetivos de FCN claramente formulados para todas las evaluaciones, a lo que se suma un seguimiento insuficiente.
- Unas asociaciones sólidas y el compromiso de las autoridades gubernamentales son indispensables para el traspaso de las actividades del PMA a la responsabilidad del Gobierno.
- Cuando es apropiado realizar este traspaso, hay que preparar planes de transición realistas en los que se especifiquen las funciones y responsabilidades; estos planes deberían incluir una descripción formal de las disposiciones previstas para garantizar la sostenibilidad y prever la preparación de los presupuestos y la dotación de personal necesaria para la continuidad de las operaciones.

44. Se hallaron datos empíricos sobre el potencial de sostenibilidad existente, principalmente a nivel individual e institucional. En nueve evaluaciones se recogieron datos empíricos apreciables de la posible sostenibilidad de las intervenciones de FCN en el plano individual

y resultados positivos en cuanto al fortalecimiento institucional. En 14 evaluaciones³⁵ se describían medidas para reforzar la sostenibilidad de las intervenciones de FCN; algunas de ellas formaban parte del programa objeto de evaluación, mientras que otras se recomendaban en la propia evaluación. Entre estas medidas figuraban el fortalecimiento de la capacidad económica, el seguimiento y evaluación, el fomento de las instituciones gubernamentales y las asociaciones y el establecimiento de marcos temporales realistas para lograr resultados en materia de FCN.

CUADRO 3. RESUMEN DEL POTENCIAL DE SOSTENIBILIDAD DE LAS INTERVENCIONES DE FCN					
	Alto	Mediano	Bajo	No aplicable	No se dispone de datos
A nivel individual	9	10	5	1	7
A nivel institucional	7	11	9	2	3
A nivel de entorno propicio	6	7	6	5	8

Fuente: Constataciones del equipo encargado de la síntesis, 2021.

45. Se observaron niveles más elevados de sostenibilidad en los lugares donde el compromiso y las asociaciones con el Gobierno eran más firmes (Filipinas, Túnez y Kenya). Las deficiencias en el diseño y la implementación de los sistemas de seguimiento limitan la disponibilidad de datos empíricos para las evaluaciones, lo que hace difícil evaluar la sostenibilidad. No obstante, en los casos en que en la evaluación se recogían contribuciones positivas a la sostenibilidad estas se habían logrado gracias a una sólida planificación de la transición, a la descripción formal de las disposiciones para alcanzar la sostenibilidad, a la preparación de los presupuestos y a la dotación de personal necesaria para la continuidad de las operaciones.

Figura 4: Ejemplos de sostenibilidad de la contribución de las actividades de FCN a los objetivos del PMA (en verde) y situaciones que plantean dificultades (en azul)

Ecuador: La continuidad de las relaciones estratégicas entre el PMA y sus asociados representa “una garantía de la realización a largo plazo de actividades complementarias”.

Kenya: Se estaba realizando de manera satisfactoria el traspaso del programa de comidas escolares sostenido por el PMA al programa gubernamental de comidas escolares.

Togo: No se tiene la certeza de que el fomento de la capacidad haya tenido suficiente penetración e integración en los actores como para que pueda preverse la sostenibilidad de los programas a largo plazo. Se seguirá requiriendo el apoyo del PMA para satisfacer otras necesidades de capacitación y para perfeccionar la formación de los actores hasta tanto “se disponga de un organismo de coordinación suficientemente preparado y robusto desde el punto de vista financiero”.

Liberia: El PMA realiza actividades de creación de capacidad; sin embargo, no existe un plan de acción documentado que indique cómo o cuándo el programa se traspasará al Gobierno. En el memorando de entendimiento se indicó que no existía un plan de transición para la apropiación nacional.

³⁵ Bangladesh 1 y 2, Bolivia (Estado Plurinacional de), Camboya, Gambia, Kenya,, Lesotho, Malawi, Nepal, República Democrática Popular Lao, Rwanda, Togo, Túnez y Turquía.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Generales

46. En esta síntesis se confirma la importancia del FCN para la realización de los objetivos del PMA y, en particular, para ayudar a los países a fortalecer sus capacidades en materia de nutrición y seguridad alimentaria. Las evaluaciones proporcionan una indicación del potencial de las intervenciones de FCN para determinar un cambio positivo a largo plazo en lo relativo a la capacidad. La presentación de información principalmente cualitativa sobre los resultados positivos parece indicar un seguimiento desigual y una notificación insuficiente de los logros del FCN por parte del PMA. Existe un potencial no aprovechado para que el PMA realice un seguimiento más eficaz, que le permita reconocer y presentar los resultados y reforzar su propio aprendizaje de qué es lo que funciona bien en el FCN y qué aspectos podrían mejorar si se utilizara una combinación de datos cuantitativos y cualitativos.
47. Las intervenciones de FCN pueden estar dirigidas por los países, por los asociados, por el PMA, o bien, lo que es más productivo, por una asociación fiable que trabaje en aras de objetivos comunes. En muchas de las evaluaciones se recomendaba una mayor apropiación por parte de los países. Las intervenciones más eficaces eran las que se llevaban a cabo a largo plazo y contaban con una coordinación considerable entre los asociados y entre los distintos ámbitos de actividad. Las intervenciones dirigidas por el PMA y examinadas para realizar la presente síntesis correspondían generalmente a países con un entorno normativo deficiente, donde existía el riesgo de que una relación fuerte entre un donante y un receptor, en lugar de una relación de asociación, minara los principios del FCN. Esto requería una atención mayor a fin de superar las dificultades y proporcionar un fuerte apoyo institucional.
48. Las constataciones indican que los principios del FCN pueden aplicarse en todas las esferas de actividad del PMA abarcadas por la síntesis. Las buenas prácticas asociadas con el FCN —desde la cartografía de las necesidades y el diseño de las intervenciones hasta su ejecución y seguimiento— contribuyen a la obtención de buenos resultados, sea cual sea la esfera programática o el contexto. La cartografía de las necesidades de capacidad y una coordinación más estrecha con los asociados, incluidas las comunidades locales, permitían al PMA adaptar al contexto específico los enfoques de FCN. Si se aplicaba de manera más sistemática, este método permitiría al PMA hacer del FCN un elemento básico de su contribución a la Agenda 2030, y en particular al ODS 17.
49. Las constataciones de las evaluaciones realizadas en las diversas regiones y contextos pusieron de relieve que el proceso de diseño del FCN no estaba adecuadamente desarrollado. Si bien el diseño de estas intervenciones respondía a las prioridades nacionales de desarrollo, no era frecuente la evaluación sistemática de las necesidades de capacidad. En el marco de FCN de 2017 y en las directrices correspondientes se promueve firmemente el uso de la herramienta de cartografía de las necesidades de capacidad u otras herramientas de cartografía del PMA o de los asociados. Sin embargo, en las evaluaciones se observó que no era frecuente la evaluación de las necesidades de capacidad y que en las recomendaciones no se mencionaban las directrices. Esto revela la necesidad de divulgar e integrar en las políticas y prácticas del PMA el conjunto de materiales de orientación sobre el FCN. También se señaló la escasez de conocimientos especializados sobre el diseño de intervenciones de FCN dentro del PMA, así como las dificultades para definir los resultados esperados de esas intervenciones y para determinar y obtener las asignaciones presupuestarias necesarias. Un mejor seguimiento de los efectos habría ayudado a los

evaluadores a reconocer ejemplos de buenas prácticas en materia de FCN que pudieran contribuir a la transferencia de conocimientos y competencias al respecto.

50. Las intervenciones de FCN que habían arrojado resultados simultáneamente en los tres ámbitos habían contribuido al logro de efectos a largo plazo en esa esfera. Tales intervenciones podrían, por ejemplo, integrar el FCN a nivel comunitario y, al mismo tiempo, incorporar iniciativas de fortalecimiento de las capacidades realizadas con las instituciones encargadas de la ejecución y fomentar el compromiso prolongado y el suministro de financiación por parte de los Gobiernos. El tema transversal más comúnmente tratado eran las cuestiones de género, mientras que pocas veces se mencionaba la protección de las poblaciones afectadas o la rendición de cuentas ante ellas. Por otra parte, faltan datos empíricos respecto de la consideración de los aspectos de género en la programación de las actividades de FCN o en el examen de su impacto.

Entorno propicio

51. El equipo encargado de la síntesis observa que las intervenciones de FCN evaluadas se centraban principalmente en el desarrollo de las capacidades individuales e institucionales y, en menor medida, del entorno propicio. Esto menoscaba la sostenibilidad y el alcance de los resultados. La inversión productiva a largo plazo en las actividades de FCN realizada por el PMA a nivel nacional ha permitido continuar la labor de promoción relacionada con las políticas, que favorece la transición y mejora los resultados a largo plazo. Para que el PMA pueda alinearse estrechamente con las políticas de los asociados nacionales es preciso establecer relaciones sólidas y de confianza, que posibiliten la realización de actividades de promoción y otorguen a las intervenciones de FCN que realiza el Programa suficiente credibilidad para atraer la atención de las autoridades.
52. Una colaboración a largo plazo también facilita el establecimiento de relaciones y ofrece al PMA oportunidades de abogar por la asignación de recursos gubernamentales y la creación de capacidad autosuficiente. Sin embargo, la importancia de estas actividades no se subraya (ni se menciona) en las evaluaciones.

Ámbito institucional

53. La inversión en el FCN a nivel institucional se documentaba con más claridad en las evaluaciones que componen esta síntesis, lo que refleja una mayor facilidad para definir estas intervenciones y dar cuenta de ellas que en el caso de las actividades de FCN que contribuyen a un entorno propicio. La sostenibilidad general de las intervenciones de FCN suele sustentarse en la obtención de resultados en el ámbito institucional.
54. Los principales factores de éxito en la esfera institucional eran la realización de evaluaciones de las necesidades, la atención otorgada a la mejora continua en lo que atañe al personal gubernamental y el establecimiento de asociaciones eficaces, especialmente con actores estatales clave, para la ejecución y la apropiación de las actividades de FCN. Cuando no se ponían en práctica debidamente, esos factores obstaculizaban el éxito de las intervenciones.

Ámbito individual

55. En el ámbito individual se comunicaron resultados positivos, pero estos se presentaban en gran parte por separado con respecto al nivel institucional y al del entorno propicio y sin vincularse claramente a los efectos de la intervención. Las constataciones citadas en este ámbito también se relacionan con el fortalecimiento de la capacidad de las personas que trabajan en instituciones, en particular en entidades gubernamentales.

56. A fin de incorporar elementos de diversidad e inclusión en las actividades de FCN es necesario que los enfoques aplicados en ellas estén adaptados al contexto. No obstante, los enfoques que se centran en las prioridades nacionales documentadas no están claramente contextualizados a nivel local. Las intervenciones que utilizan instrumentos específicos de cartografía de las necesidades de capacidad o herramientas similares y que cuentan con mecanismos de retroalimentación eficaces, demuestran responder mejor al contexto y obtener, en conjunto, resultados más positivos.
57. Se encontraron datos empíricos sobre las buenas prácticas en las intervenciones de FCN destinadas a promover la participación de las mujeres en la adopción de decisiones y su mayor acceso a la capacitación y la información, pero no había datos sistemáticos suficientes sobre la selección de las beneficiarias de estas intervenciones y la medición de sus resultados, o sobre enfoques que propician la transformación de las relaciones de género.

Principales enseñanzas para el futuro

58. Puesto que dentro del PMA el carácter del FCN va evolucionando, es necesario que **los sistemas de gestión de los conocimientos y de medición de los resultados correspondientes** puedan mejorarse de forma constante.
59. **Para que una intervención sea eficaz hay que prever desde el principio actividades de FCN**, en particular a través de la evaluación de las necesidades de capacidad y la disponibilidad de conocimientos especializados sobre el FCN en la fase de diseño. La realización de evaluaciones de las necesidades de capacidad o el uso de los datos existentes en el diseño de todos los proyectos (se prevean o no en ellos elementos de FCN) podrían ampliar el alcance de las intervenciones de FCN y aumentar su utilidad.
60. La línea de acción más eficaz consiste en **combinar actividades de promoción y de asesoramiento técnico en consonancia con los marcos gubernamentales nacionales**. Este enfoque requiere relaciones sólidas con los Gobiernos, así como una colaboración prolongada con estos, para realizar las actividades de promoción y ejecución que se requieran o soliciten.
61. Otro factor del éxito son las **sinergias entre las intervenciones de FCN realizadas en los tres ámbitos**, que se logran cuando las actividades de fortalecimiento a nivel individual, institucional y en relación con el entorno propicio se planifican y ponen en práctica mediante un enfoque integral de todo el sistema para alcanzar los objetivos previstos. Para ello se requiere una visión a largo plazo de las interrelaciones entre estos ámbitos y la forma en que estos pueden respaldarse mutuamente, así como un circuito eficaz de retroalimentación. Además, la eficacia y la eficiencia pueden aumentar gracias a una mayor colaboración y coordinación con los asociados, en particular con otros organismos de las Naciones Unidas.
62. **La elaboración, cuando proceda, de planes y acuerdos claros para el traspaso de las intervenciones de FCN en colaboración con los asociados nacionales** antes de que tenga lugar la transición contribuye a mantener las actividades y resultados de los proyectos y a incorporar el proceso de apropiación nacional. El establecimiento de acuerdos claros y validados en los que se estipulen las funciones y responsabilidades respecto de las actividades de FCN en curso permite obtener de ellas resultados más eficaces y sostenibles.

Recomendaciones

Recomendaciones	Plazo de aplicación y nivel de prioridad	Entidad responsable
1. Recomendación estratégica: El PMA debe reafirmar su compromiso con el FCN mediante la preparación de una política nueva o actualizada que garantice la firme integración de enfoques de fortalecimiento de las capacidades en la segunda generación de planes estratégicos para los países.	Diciembre de 2022 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
1.1 La política nueva o actualizada sobre FCN debe incluir un marco conceptual, una terminología y una justificación claros de este enfoque.	Junio de 2022 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
1.2 Los enfoques de FCN deben incorporarse más sistemáticamente en el diseño de las intervenciones de PEP de segunda generación; estar armonizados e integrados en todas las esferas programáticas; adaptarse a los contextos locales y nacionales, incluido en lo relativo a la mitigación de riesgos, y ajustarse a las necesidades de los asociados.	Diciembre de 2022 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
2. Recomendación operacional: Garantizar recursos suficientes para aumentar los conocimientos especializados sobre FCN en todo el PMA	Enero de 2023 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de agentes de enlace estratégicos en todo el PMA
2.1 Llevar a cabo una labor de planificación de la fuerza de trabajo, o actividad similar, para determinar las carencias actuales y las demandas futuras en materia de competencias y necesidades de FCN a nivel de todo el Programa en el contexto del nuevo Plan Estratégico. Esto podría incluir la contratación o el perfeccionamiento de expertos especializados en FCN.	Junio de 2022 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de agentes de enlace estratégicos en todo el PMA

Recomendaciones	Plazo de aplicación y nivel de prioridad	Entidad responsable
2.2 Sobre la base del considerable acervo de datos académicos y prácticos disponibles sobre FCN, establecer un programa de desarrollo de competencias y un proceso de aprendizaje basado en los resultados de la planificación de la fuerza de trabajo con el fin de reforzar la capacidad del personal del PMA a nivel central y nacional que se ocupa del diseño y la puesta en práctica del fortalecimiento de las capacidades, así como del que ejerce funciones de apoyo y gestión.	Enero de 2023 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de agentes de enlace estratégicos en todo el PMA
2.3 Elaborar una hoja de ruta para la financiación y la creación de puestos estratégicos de especialistas en FCN en las distintas direcciones y funciones, así como en los despachos regionales y oficinas en los países, a fin de disponer de los conocimientos especializados apropiados para el diseño, la ejecución y el examen de las actividades de FCN.	Enero de 2023 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de agentes de enlace estratégicos en todo el PMA
3. Recomendación operacional: Integrar la evaluación de las necesidades de capacidad en el diseño y la ejecución de los programas.	Junio de 2022 Prioridad media	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de las oficinas en los países y con el respaldo de los despachos regionales en las distintas esferas programáticas
3.1 Examinar las herramientas utilizadas actualmente por el PMA para evaluar las carencias de capacidad y valorar su eficacia en relación con el diseño y la ejecución de actividades de FCN. Sobre la base de este examen, perfeccionar y simplificar las evaluaciones de las necesidades de FCN y su empleo en los programas y crear una gama de opciones y ejemplos de buenas prácticas.	Enero de 2022 Prioridad media	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de las oficinas en los países y con el respaldo de los despachos regionales en las distintas esferas programáticas

Recomendaciones	Plazo de aplicación y nivel de prioridad	Entidad responsable
3.2 Promover la utilización sistemática de herramientas de evaluación de las necesidades de capacidad como elemento fundamental para el diseño y la ejecución de intervenciones de FCN, en colaboración con asociados según proceda, y velar por que las iniciativas de FCN se adapten a los entornos de los planes estratégicos para los países de segunda generación y se basen en el contexto y las necesidades nacionales.	Junio de 2022 Prioridad media	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales, con la colaboración de las oficinas en los países y con el respaldo de los despachos regionales en las distintas esferas programáticas
4. Recomendación operacional: Perfeccionar los indicadores relativos al FCN a fin de mejorar la medición de las realizaciones y la presentación de informes al respecto, en consonancia con el nuevo Plan Estratégico del PMA y con el Marco de resultados institucionales para 2022-2026.	Junio de 2022 Prioridad alta	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación, con el respaldo del Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
4.1 Examinar la pertinencia, aplicación y utilidad de los indicadores actuales relativos al FCN y considerar la posibilidad de elaborar una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos nuevos o complementarios. Estos deberían estar armonizados con las necesidades nacionales y utilizarse en el nuevo Marco de resultados institucionales para medir el FCN en los niveles individual, institucional y del entorno propicio, teniendo en cuenta las cinco vías de cambio previstas.	Noviembre de 2021 Prioridad alta	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación, con el respaldo del Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
4.2 Proporcionar a los despachos regionales y las oficinas en los países información mejorada y accesible sobre la determinación de indicadores a nivel nacional, que faciliten la medición eficaz del FCN y la presentación de informes al respecto y estén armonizados con los indicadores del Marco de resultados institucionales revisado.	Junio de 2022 Prioridad alta	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación, con el respaldo del Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
4.3 Establecer una hoja de ruta con un calendario para todos los indicadores futuros relativos al FCN que se elaboren durante la ejecución del nuevo Plan Estratégico.	Junio de 2022 Prioridad media	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación, con el respaldo del Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales

Recomendaciones	Plazo de aplicación y nivel de prioridad	Entidad responsable
4.4 Elaborar orientaciones para las oficinas en los países sobre la forma de introducir una medición integrada del fortalecimiento de las capacidades gubernamentales a lo largo del tiempo, en todas las esferas programáticas.	Junio de 2022 Prioridad alta	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
5. Recomendación operacional: Reforzar la orientación y brindar apoyo técnico para integrar mejor las cuestiones de género, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en las intervenciones de FCN.	Junio de 2022 Prioridad media	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, con el apoyo de la Oficina de Género; y oficinas en los países, con el apoyo de los despachos regionales
5.1 Fortalecer las orientaciones y los instrumentos para respaldar la integración y la incorporación sistemáticas de los compromisos relacionados con las cuestiones de género, la protección de las poblaciones afectadas y la rendición de cuentas ante ellas en las intervenciones relacionadas con el FCN, en todas las esferas programáticas.	Junio de 2022 Prioridad media	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, con el apoyo de la Oficina de Género
5.2 Actualizar la lista de comprobación de las cuestiones de género en las actividades de FCN e integrarla en el marco institucional sobre FCN, a fin de garantizar que en esas actividades se promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de manera contextualizada.	Junio de 2022 Prioridad media	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, con el apoyo de la Oficina de Género; oficinas en los países, con el apoyo de los despachos regionales

ANEXO I

Lista de las evaluaciones

CUADRO 1: EVALUACIONES, ABREVIACIONES UTILIZADAS EN EL INFORME PARA DESIGNARLAS Y PUNTUACIÓN ATRIBUIDA A LAS MISMAS EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD A POSTERIORI		
Objeto de la evaluación	Nombre abreviado	Puntuación atribuida en la evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> * (%)
Evaluación final del programa de alimentación escolar realizado con el apoyo del Programa McGovern-Dole en Bangladesh (2015-2017)	Bangladesh 1	62
Evaluación final del programa de alimentación escolar realizado con el apoyo del Programa McGovern-Dole en Bangladesh (2014-2016)	Bangladesh 2	70
Evaluación final del programa del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia (2013-2017)	Bolivia (Estado Plurinacional de)	75
Evaluación final del programa de alimentos para la educación en Camboya del PMA (2013-2016) (donación del Programa McGovern-Dole del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos)	Camboya	66
Evaluación final del proyecto "Respuesta al fenómeno 'El Niño' en el Corredor Seco de Centroamérica", El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2016-2018)	América Central**	74
Evaluación descentralizada de mitad de período de la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) 200708 en Colombia (2015-2017)	Colombia	72
Evaluación del funcionamiento del proyecto OPSR del PMA sobre protección de las vidas humanas y protección y fomento de medios de subsistencia en Côte d'Ivoire (2013-2017)	Cote d'Ivoire	70
Evaluación final de la pertinencia de la función y la respuesta del PMA respecto del desarrollo de un enfoque de ayuda alimentaria vinculado a los sistemas de protección social en el Ecuador (2016-2017)	Ecuador	66
Evaluación del Programa de alimentación escolar en Eswatini (2010-2018)	Eswatini	66
Evaluación final de las actividades realizadas por el PMA con el apoyo del Programa Internacional McGovern-Dole de Alimentos para la Educación y la Nutrición Infantiles (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) en las regiones de Afar y Somali en Etiopía (2013-2017)	Etiopía	70
Evaluación del programa de desarrollo 200327 "Alimentación escolar: sentar las bases de un programa sostenible de titularidad nacional" en Gambia (2012-2017)	Gambia	74
Evaluación del programa en el país 200326 del PMA en Guinea (2013-2017)	Guinea	61
Evaluación final del proyecto de reformas del programa público de distribución selectiva in Bhubaneswar (Odisha, India) (2014-2019)	India	64

CUADRO 1: EVALUACIONES, ABREVIACIONES UTILIZADAS EN EL INFORME PARA DESIGNARLAS Y PUNTUACIÓN ATRIBUIDA A LAS MISMAS EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD *A POSTERIORI*

Objeto de la evaluación	Nombre abreviado	Puntuación atribuida en la evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> * (%)
Evaluación final de las actividades realizadas por el PMA con el apoyo del Programa Internacional McGovern-Dole de Alimentos para la Educación y la Nutrición Infantil (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) en Kenya (2014-2016)	Kenya	62
Evaluación de mitad de período del programa de alimentación escolar en la República Democrática Popular Lao (2015-2016) respaldado por el Programa McGovern-Dole	Laos	71
Evaluación del programa nacional de alimentación escolar de Lesotho, en consulta con el Ministerio de Educación y Capacitación de Lesotho (2007-2017)	Lesotho	74
Evaluación final de las actividades realizadas por el PMA con el apoyo del Programa Internacional McGovern-Dole de Alimentos para la Educación y la Nutrición Infantil en Liberia (2013-2016)	Liberia	75
Evaluación de mitad de período del programa integrado de gestión del riesgo y servicios climáticos en Malawi (2017-2019)	Malawi 1	70
Evaluación final del programa de comidas escolares en Malawi (2013-2015) con el apoyo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y los Gobiernos de Brasil y el Reino Unido (2013-2015)	Malawi 2	76
Evaluación conjunta FAO/PMA del proyecto "Apoyo a la resiliencia de las poblaciones vulnerables en el norte de Malí" (2015-2018)	Malí	61
Evaluación de mitad de período del programa de alimentación escolar en Nepal (2015-2016) patrocinado por el Programa McGovern-Dole	Nepal	69
Evaluación del programa en el país 200434 en Nicaragua y actividades complementarias	Nicaragua	75
Evaluación de mitad de período de la OPSR 200961 en el Níger (2017-2019) y último año de la OPSR 200583 (2014-2016)	Níger	60
Evaluación final de las actividades de preparación y respuesta en caso de desastres y de adaptación al cambio climático financiadas por el Fondo de la Oficina de Asistencia en casos de Desastres en el Extranjero (OFDA) de los Estados Unidos en Filipinas (2011-2017)	Filipinas	69
Evaluación de mitad de período del programa en el país 200648 en la República del Congo (2015-2018)	Congo	68
Evaluación de mitad de período del apoyo proporcionado por el Programa Internacional McGovern-Dole de Alimentos para la Educación y la Nutrición Infantil en Rwanda (2016-2020)	Rwanda	72
Evaluación descentralizada de la modalidad de transferencia de efectivo utilizada en el programa de alimentación escolar respaldado por el PMA en el Senegal (2014-2017)	Senegal	61

CUADRO 1: EVALUACIONES, ABREVIACIONES UTILIZADAS EN EL INFORME PARA DESIGNARLAS Y PUNTUACIÓN ATRIBUIDA A LAS MISMAS EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD *A POSTERIORI*

Objeto de la evaluación	Nombre abreviado	Puntuación atribuida en la evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> * (%)
Evaluación del fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de alimentación escolar en Togo (2016-2018)	Togo	66
Evaluación de las actividades del PMA de fomento de las capacidades para el desarrollo del programa nacional de alimentación escolar en Túnez (2016-2018)	Túnez	61
Evaluación de mitad de período de las redes de protección social de emergencia en Turquía (2016-2017)	Turquía	74
Evaluación de mitad de período del programa en el país 200891 en Zambia (2016-2020)	Zambia	66
Evaluación de la asistencia proporcionada por el PMA durante la temporada de escasez de alimentos por medio de la OPSR 200453 en Zimbabwe (2013-2016)	Zimbabwe	62

* Puntuación de la evaluación de la calidad *a posteriori*: 75-100% = supera los requisitos; 60-74% = cumple los requisitos.

** Para abreviar, en este informe se designa con el nombre "América Central" la evaluación final del proyecto "Respuesta al fenómeno 'El Niño' en el Corredor Seco de Centroamérica" ejecutado en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2016-2018).

CUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DE LAS EVALUACIONES																	
Evaluación por países	Nivel de ingresos ^d	Tipo de evaluación	Año de finalización	PEP ^e	Actividad de FCN ^a		Operaciones ^b			Categorías de actividades ^c							
					Individual	Institucional	OEM	OPSR	PD/PP	TNC	AMS	CGR	CE	TN	PM	MPP	PE
Bangladesh 1	PIMB	Actividad	2017		✓				✓				✓				
Bangladesh 2	PIMB	Actividad	2018		✓				✓				✓				
Bolivia (Estado Plurinacional de)	PIMB	Operación	2018		✓	✓			✓		✓			✓			✓
Camboya	PIMB	Actividad	2017		✓				✓				✓				
América Central	n.d.	Operación	2019	n.d.		✓				✓	☐	✓	✓			✓	✓
Colombia	PIMA	Operación	2017			✓		✓		✓				✓		✓	
Cote d'Ivoire	PIMB	Operación	2018		✓			✓		✓	✓			✓			
Ecuador	PIMA	Temática	2018			✓	✓	✓		✓						✓	✓
Eswatinif	PIMB	Actividad	2019			✓			✓				✓				
Etiopía	PBI	Actividad	2018		✓	✓			✓	✓			✓				
Gambia	PIMB	Operación	2018			✓			✓				✓				
Guinea	PBI	Operación	2018			✓			✓		✓		✓	✓	✓		
India	PIMB	Actividad	2019		✓	✓	n. a.	n. a.	n. a.						✓		
Kenya	PIMB	Actividad	2017		✓	✓			✓				✓				
República Democrática Popular Lao	PIMB	Actividad	2017		✓	✓			✓				✓				
Lesotho	PIMB	Actividad	2018		✓	✓			✓				✓				
Liberia	PBI	Actividad	2017										✓				
Malawi 1	PBI	Actividad	2019	☐	✓	✓			✓			✓					✓
Malawi 2	PBI	Actividad	2018		✓				✓				✓				
Malí ^g	PBI	Actividad	2018			✓					✓						
Nepal	PIMB	Actividad	2017			✓			✓				✓				

CUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DE LAS EVALUACIONES																	
Evaluación por países	Nivel de ingresos ^d	Tipo de evaluación	Año de finalización	PEP ^e	Actividad de FCN ^a		Operaciones ^b			Categorías de actividades ^c							
					Individual	Institucional	OEM	OPSR	PD/PP	TNC	AMS	CGR	CE	TN	PM	MPP	PE
Nicaragua	PIMB	Operación	2019			✓			✓				✓	✓		✓	✓
Níger	PBI	Operación	2018		✓	✓		☐			✓		✓	✓	✓		
Filipinas	PIMB	Operación	2018		✓	✓			✓			✓					✓
Congo	PIMB	Operación	2018			✓			✓				✓	✓	✓		
Rwanda	PBI	Actividad	2019		✓	✓			✓				✓				
Senegal	PIMB	Modalidad de transferencia	2018		✓	✓			✓		✓		✓				
Togo	PBI	Actividad	2019	☐		✓			✓				✓				
Túnez	PIMB	Actividad	2019	☐	✓	✓			✓				☐				
Turquía	PIMA	Actividad	2018			✓		✓		✓							✓
Zambia	PIMB	Operación	2018			✓			✓				✓			✓	
Zimbabwe	PIMB	Actividad	2016		✓	✓		✓			✓						
Total				6	18	26	1	6	22	6	6	3	23	7	4	5	7

^a Actividad de FCN: la actividad de FCN específica considerada en la evaluación, a saber, fortalecimiento de las capacidades individuales o fortalecimiento de las capacidades institucionales.

^b Operaciones: el tipo de operaciones considerado en la evaluación, a saber, operación de emergencia (OEM), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), proyecto de desarrollo (PD) o programa en el país (PP).

^c Categorías de actividades: otras actividades distintas del FCN tratadas en las evaluaciones, a saber, transferencias de recursos no condicionadas para respaldar el acceso a los alimentos (TNC), creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia (AMS), actividades de adaptación al cambio climático y gestión de riesgos (CGR), actividades de suministro de comidas escolares (CE), actividades de tratamiento nutricional (TN), actividades de prevención de la malnutrición (PM), actividades de apoyo a los mercados en beneficio de los pequeños productores (MPP) y actividades de preparación para la pronta intervención ante emergencias (PE).

^d Clasificación del Banco Mundial: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>. Abreviaturas: país de ingreso mediano-alto: PIMA; país de ingreso mediano-bajo: PIMB; país de ingreso bajo: PBI.

^e La sigla PEP indica que en la evaluación se incluía también un componente del plan estratégico para el país o el plan estratégico provisional para el país.

^f La evaluación de Eswatini fue encargada conjuntamente por el Ministerio de Educación y Formación de Eswatini y la Oficina del PMA en Eswatini.

^g La evaluación relativa a Malí fue encargada conjuntamente por la FAO y el PMA.

ANEXO II

Resumen de los datos empíricos con respecto a los criterios de evaluación

	Pertinencia: FCN en armonía con las prioridades nacionales			Pertinencia: FCN ajustado al contexto			Eficacia del FCN		Sostenibilidad de los resultados del FCN			Total	
	Ámbito individual	Ámbito institucional	Entorno propicio	Ámbito individual	Ámbito institucional	Entorno propicio	Medición adecuada de los resultados	Resultados logrados	Ámbito individual	Ámbito institucional	Entorno propicio	Total 3 estrellas	Total 2 estrellas
Bangladesh 1	9	2
Bangladesh 2	10	1
India	-	10	0
Kenya	10	1
Filipinas	8	2
Camboya	7	4
Túnez	7	2
Togo	6	5
Zambia	-	6	4
Gambia	-	7	2
República Democrática Popular Lao	6	3
Turquía	6	3
Eswatini	5	6
Rwanda	5	6
Etiopía	5	4
América Central	-	/	/	5	2
Bolivia (Estado Plurinacional de)	-	...	-	-	4	2
Colombia	-	-	-	-	-	4	2
Nicaragua	-	...	-	-	-	..	-	4	1
Liberia	-	3	3
Malawi 1	-	-	/	/	3	3
Malawi 2	-	-	-	.	.	3	2
Malí	/	...	/	/	-	/	/	4	0
Lesotho	-	3	3

	Pertinencia: FCN en armonía con las prioridades nacionales			Pertinencia: FCN ajustado al contexto			Eficacia del FCN			Sostenibilidad de los resultados del FCN			Total	
	·	·	..	·	·	·	·	·	·
Nepal	·	·	..	·	·	·	·	2	5
Ecuador	/	/	-	/	·	..	·	·	..	/	2	2
Níger	·	-	3	6
Côte d'Ivoire	-	·	-	-	-	-	-	..	-	...	-	-	1	1
Zimbabwe	...	/	/	-	-	-	-	·	-	-	-	-	1	0
Congo	·	·	·	·	-	..	-	-	-	-	1	2
Senegal	-	-	-	/	..	/	-	..	/	/	/	/	0	2
Guinea	·	..	·	-	·	-	·	·	·	0	5

Clave

...	Disponibilidad de datos empíricos: alta
..	Disponibilidad de datos empíricos: mediana
·	Disponibilidad de datos empíricos: baja
-	No se dispone de datos empíricos
/	No pertinente

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

FCN	fortalecimiento de las capacidades nacionales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
SABER	Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos