



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 28 de febrero-2 de marzo de 2022

Distribución: general	Tema 6 del programa
Fecha: 17 de enero de 2022	WFP/EB.1/2022/6-E*
Original: inglés	Informes de evaluación
* Publicado nuevamente por razones técnicas el 26 de enero de 2022	Para examen

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

Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Zimbabwe (2017-2021)

Resumen

Entre septiembre de 2020 y mayo de 2021 se realizó una evaluación del plan estratégico para Zimbabwe para 2017-2021 en la que se analizó el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos previstos, el grado de eficiencia con que se había implementado el plan y los factores que explicaban sus realizaciones. Aplicando un método consultivo centrado en la utilización, la evaluación cumple el doble propósito de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, y servirá para orientar la preparación del próximo plan estratégico para el país.

El plan estratégico para el país refleja la creciente atención del PMA al fomento de una resiliencia a largo plazo ante la inseguridad alimentaria, con seis efectos estratégicos centrados en la intervención ante crisis, la nutrición, los medios de subsistencia, la resiliencia, la protección social y las cadenas de suministro.

La evaluación permitió constatar que el plan se ajustaba a las políticas nacionales y que tenía en cuenta las otras consideraciones estratégicas, incluidas las prioridades de los donantes y del PMA. El plan pudo adaptarse fácilmente a las crecientes necesidades derivadas del deterioro de la seguridad alimentaria y de la emergencia creada por la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19).

La evaluación permitió determinar que, si bien la selección resultó en su conjunto apropiada, la selección de los beneficiarios de la asistencia urbana había sido más compleja porque los recursos no eran suficientes. La oficina en el país contribuyó eficazmente a los efectos previstos en relación con la seguridad alimentaria, la nutrición y la mejora de los medios de subsistencia,

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. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

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

Sra. C. Perch
Oficial de Evaluación
Tel.: 066513-2214

así como, en el marco de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos, al fomento de la resiliencia. Los resultados de los esfuerzos para reducir el retraso del crecimiento no fueron concluyentes. No se elaboró ninguna estrategia integral para el fortalecimiento de las capacidades y los progresos para incrementar las capacidades de las instituciones nacionales fueron limitados.

En general, la utilización de los recursos fue oportuna y eficaz y la eficiencia en función de los costos mejoró en consonancia con las economías de escala realizadas. Sin embargo, la estrategia para traspasar responsabilidades del PMA al Gobierno no se desarrolló adecuadamente y se vio limitada por un entorno macroeconómico inestable al que se sumó una escasa asistencia para el desarrollo.

La flexibilidad programática se vio reducida por la asignación de fondos a fines específicos, que impidió el progreso de diversas actividades, en especial las relacionadas con la nutrición. Los donantes siguieron estando poco dispuestos a financiar actividades para el desarrollo, debido a las preocupaciones que tenían por la transparencia y la rendición de cuentas del Gobierno. En general, los datos de seguimiento se utilizaron principalmente para elaborar informes externos y rendir cuentas, en lugar que para extraer enseñanzas.

La evaluación llegó a la conclusión de que el PMA mantenía una sólida ventaja competitiva como principal proveedor de asistencia humanitaria en Zimbabwe y se adaptaba ágilmente a una situación muy cambiante, ampliando de forma rápida y eficaz su asistencia de emergencia. El plan estratégico para el país no fue tan eficaz en lo relativo al establecimiento de vínculos operacionales más sólidos entre las actividades humanitarias y para el desarrollo.

La evaluación ha llevado a la formulación de cinco recomendaciones. Dos recomendaciones estratégicas establecen vías para que el PMA haga la contribución más eficaz posible a Zimbabwe gracias a una estrategia más centrada que se apoye en las ventajas comparativas del PMA y en sus resultados demostrados, con especial atención a la intervención ante crisis y el fomento de la resiliencia. Estas recomendaciones estratégicas se complementan con tres recomendaciones operacionales.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Zimbabwe (2017-2021)" (WFP/EB.1/2022/6-E) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.1/2022/6-E/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 por sus miembros durante los 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 evaluación

1. Las evaluaciones de los planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento para rendir cuentas y satisfacer las necesidades de aprendizaje, de acuerdo con las expectativas de la Junta y la dirección del PMA. Permiten obtener datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico y los resultados del PMA con el fin de orientar el diseño de la próxima generación de PEP y, posiblemente, de contribuir a la elaboración de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS).
2. La evaluación del PEP para Zimbabwe para 2017-2021 abarcó las intervenciones realizadas por el PMA entre 2015 y 2020 con el fin de evaluar la continuidad respecto del ciclo de los programas anterior y de determinar en qué medida el PEP introdujo cambios estratégicos y cuáles son las consecuencias de tales cambios para las realizaciones y los resultados. Los usuarios de la evaluación son la Oficina del PMA en Zimbabwe y las partes interesadas internas y externas, incluidos los beneficiarios.
3. La evaluación se realizó aplicando un enfoque metodológico mixto y un diseño de triangulación concurrente, así como recurriendo a numerosas fuentes de datos empíricos: datos documentales y relativos a las realizaciones, información presupuestaria y datos procedentes de entrevistas con informantes clave. Debido a las restricciones de viaje relacionadas con la pandemia de COVID-19, la mayoría de los datos se recabaron a distancia en noviembre y diciembre de 2020, aunque un miembro del equipo de evaluación radicado en Zimbabwe pudo visitar varios emplazamientos de los proyectos. Las constataciones, conclusiones y recomendaciones se examinaron con las partes interesadas durante dos talleres en línea celebrados en abril de 2021.

Contexto

4. Zimbabwe es un país sin litoral, rico en recursos, de ingreso bajo y con déficit de alimentos. Su población, de 14,9 millones¹ de personas, es predominantemente rural (68 %)² y joven (el 62 % es menor de 25 años)³.
5. Zimbabwe sufrió varios desastres graves durante el período abarcado por el PEP, a consecuencia de los cuales presenta uno de los niveles más altos de inseguridad alimentaria del África subsahariana⁴. En 10 de los últimos 11 años, se determinó que más de 1 millón de personas en las zonas rurales precisaban de asistencia alimentaria (figura 1).

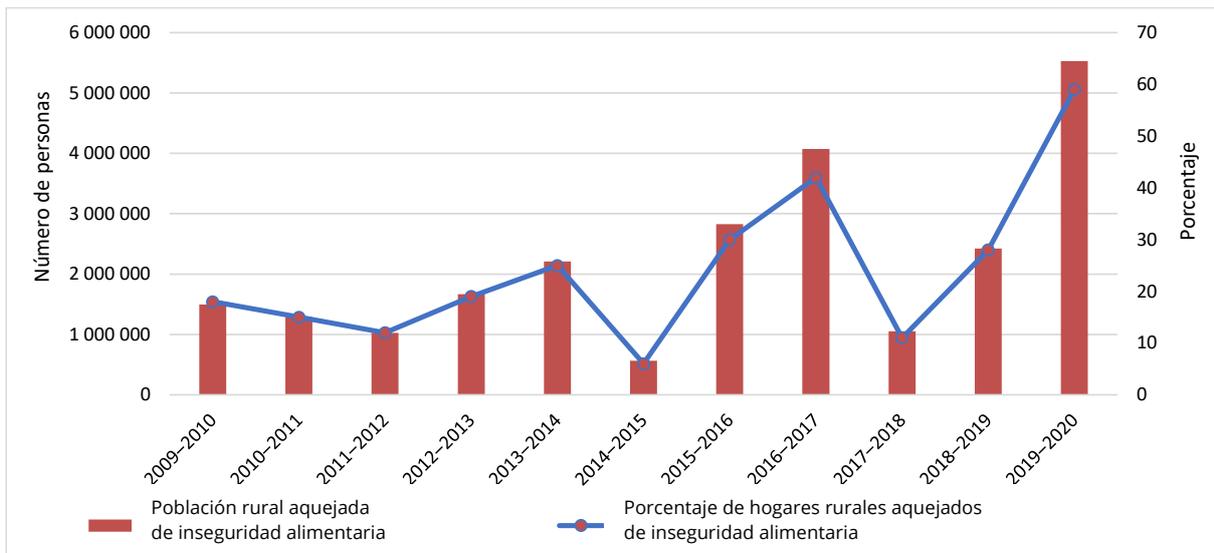
¹ Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). 2021. [Tablero de la población mundial](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

² Grupo Banco Mundial. 2018. [Población rural \(% de la población total\) - Zimbabwe](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

³ UNFPA. 2019. [Young People](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

⁴ Grupo Banco Mundial. 2019. [Joint Needs Assessment for Zimbabwe: Identifying Challenges and Needs](#).

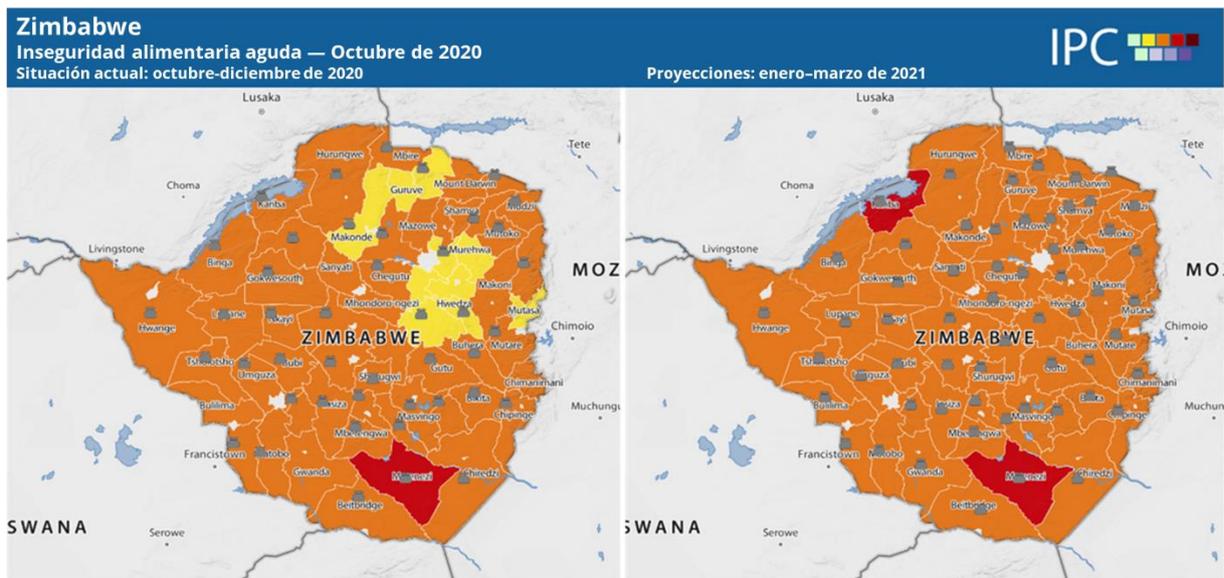
Figura 1: Población rural necesitada de asistencia alimentaria (2009-2020)



Fuente: Equipo de evaluación. Cálculos basados el informe del Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad de Zimbabwe sobre los medios de subsistencia rurales (2009-2019).

- La situación de la seguridad alimentaria en Zimbabwe se deterioró durante el período del PEP. En octubre de 2020, 2,6 millones de personas (el 27 % de la población analizada) en el medio rural del país se encontraban en la fase 3 o superior de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF), mientras casi 2,9 millones de personas (30 %) estaban en situación “límite” (fase 2). En diciembre de 2020, la mayoría del país estaba en “crisis” (fase 3 o superior) (véase la figura 2).

Figura 2: Situación de la seguridad alimentaria en Zimbabwe (octubre-diciembre de 2020 [izquierda]; enero-marzo de 2021 [derecha])



Interpretación del mapa: inseguridad alimentaria aguda
 1 Mínima 2 Límite 3 Crisis 4 Emergencia 5 Hambruna Zonas con datos insuficientes Zonas no analizadas

Descargo de responsabilidad: La información que figura en el presente mapa no supone el reconocimiento ni la aceptación oficial de ninguna frontera física o política en él indicada. Todas las cifras de población nacional se basan en estimaciones oficiales de la población del país. Las estimaciones de la CIF son las publicadas en los informes conexos para el país. En algunos casos, debido al redondeo y a cuestiones relativas a los procedimientos utilizados, es posible que las cifras correspondientes al nivel subnacional o a las distintas fases de la CIF no coincidan con los totales.

Fuente: Clasificación de la CIF.

Fuente: CIF. 2020. Zimbabwe: Acute Food Insecurity Situation October–December 2020 and Projection for January–March 2021.

7. Se calcula que el producto interno bruto se redujo un 8,1 por ciento en 2019 y la recesión prosiguió en 2020 debido a las persistentes perturbaciones climáticas y al agravamiento de las vulnerabilidades internas a consecuencia de la pandemia de COVID-19. En el cuadro 1 se presentan datos relativos a diversos indicadores socioeconómicos de Zimbabwe en el período abarcado por el PEP.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Esperanza de vida al nacer (años) ^a	61	2019
	Tasa total de fecundidad (por mujer) ^a	3,62	2019
	Índice de Desarrollo Humano ^b	0,571	2019
	Tasa de inflación anual (porcentaje) ^c	737,3	2020
	Contribución de la agricultura al producto interno bruto (porcentaje) ^d	11	2019
	Población que vive en la pobreza (porcentaje) ^e	70,5	2017
	Coefficiente de Gini ^f	44,3	2017
	Personas en situación de inseguridad alimentaria aguda (porcentaje) ^g	27	2020
	Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años ^h	23,5	2019
	Porcentaje de niños (de 6 a 23 meses) cuya dieta mínima es aceptable ^h	4	2018
	Tasa de alfabetización de adultos (porcentaje a los 15 años o más) ⁱ	89	2018
	Índice de desigualdad de género (puesto del país) ^b	129	2019

Fuentes:

^a División de Población de las Naciones Unidas. 2019. [World Population Prospects 2019](#).

^b Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Informe sobre Desarrollo Humano 2020](#).

^c Grupo Banco Mundial. 2021. [The World Bank in Zimbabwe](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

^d Grupo Banco Mundial y Fondo Mundial para la Reducción de los Desastres y la Recuperación. 2019. [Zimbabwe Rapid Impact and Needs Assessment \(RINA\)](#).

^e Organismo Nacional de Estadística de Zimbabwe. 2018. [Poverty, Income, Consumption and Expenditure Survey – 2017 Report](#).

^f Grupo Banco Mundial. 2021. [Índice Gini – Zimbabwe \(estimaciones del Banco Mundial\)](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

^g CIF. 2020. [Zimbabwe: Acute Food Insecurity Situation October–December 2020 and Projection for January–March 2021](#) (consultado el 28 de enero de 2021).

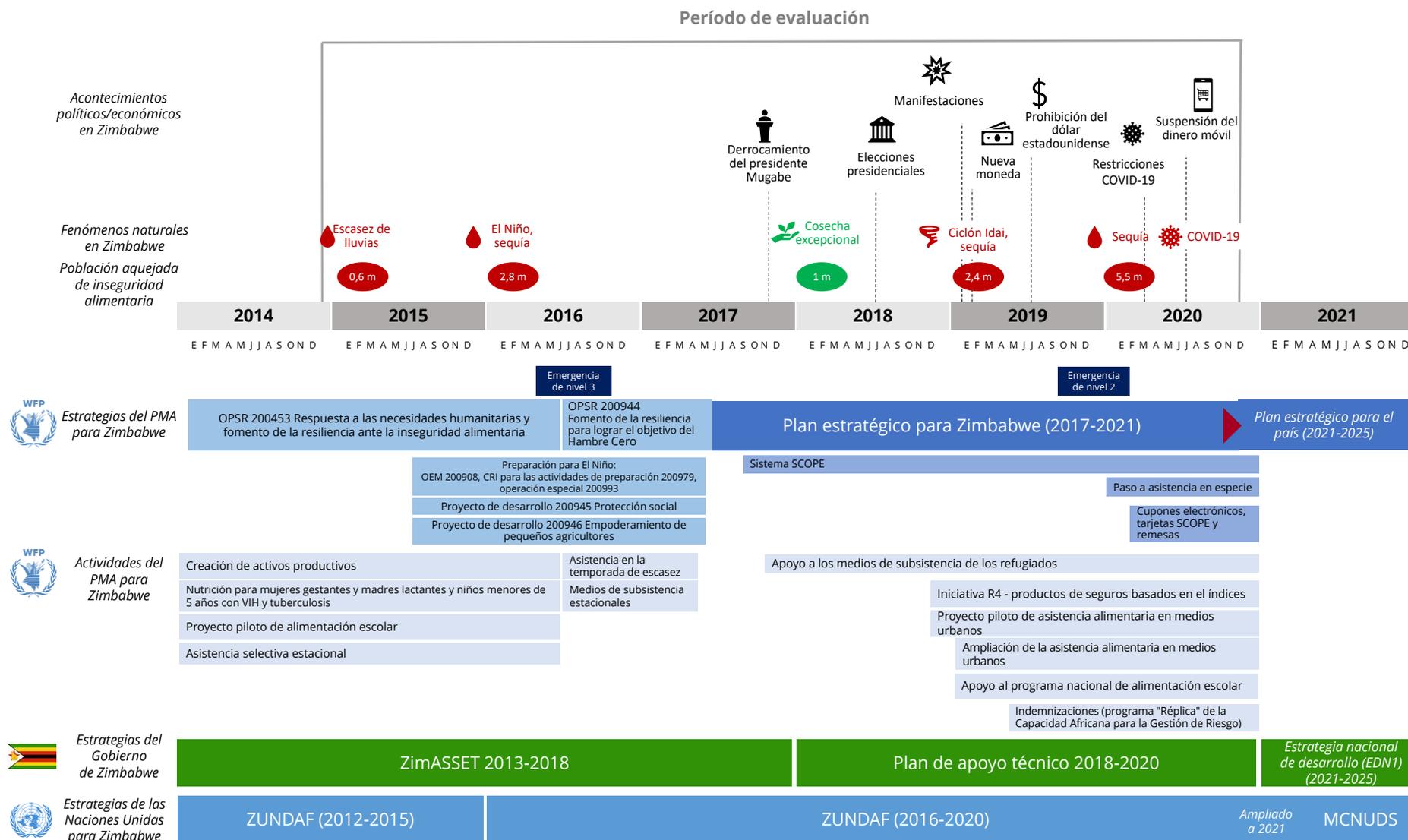
^h Gobierno de Zimbabwe. 2020. [Zimbabwe Food Security Outlook: Widespread Crisis outcomes \(IPC Phase 3\) outcomes expected to persist until the harvest in early 2021](#).

ⁱ PNUD. [Base de datos de los informes sobre desarrollo humano](#) (consultado el 13 de diciembre de 2021).

Plan estratégico para el país

8. El PMA trabaja en Zimbabwe desde 1980. A lo largo de la última década, su estrategia ha pasado de abordar las necesidades humanitarias inmediatas a fomentar la resiliencia a largo plazo ante la inseguridad alimentaria y la vulnerabilidad de los medios de subsistencia, poniendo énfasis en medida creciente en las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos y en el fortalecimiento de las asociaciones y de la coordinación con el sistema nacional de protección social.
9. El PEP aspiraba a mitigar los impactos negativos de la actual crisis económica al tiempo que respaldaba los sistemas nacionales de protección social a largo plazo y el fomento de la resiliencia para alcanzar el objetivo del Hambre Cero. La figura 3 ilustra los principales cambios en el contexto nacional, la focalización y las esferas de actividad estratégicas del PMA, y el MCNUDES.

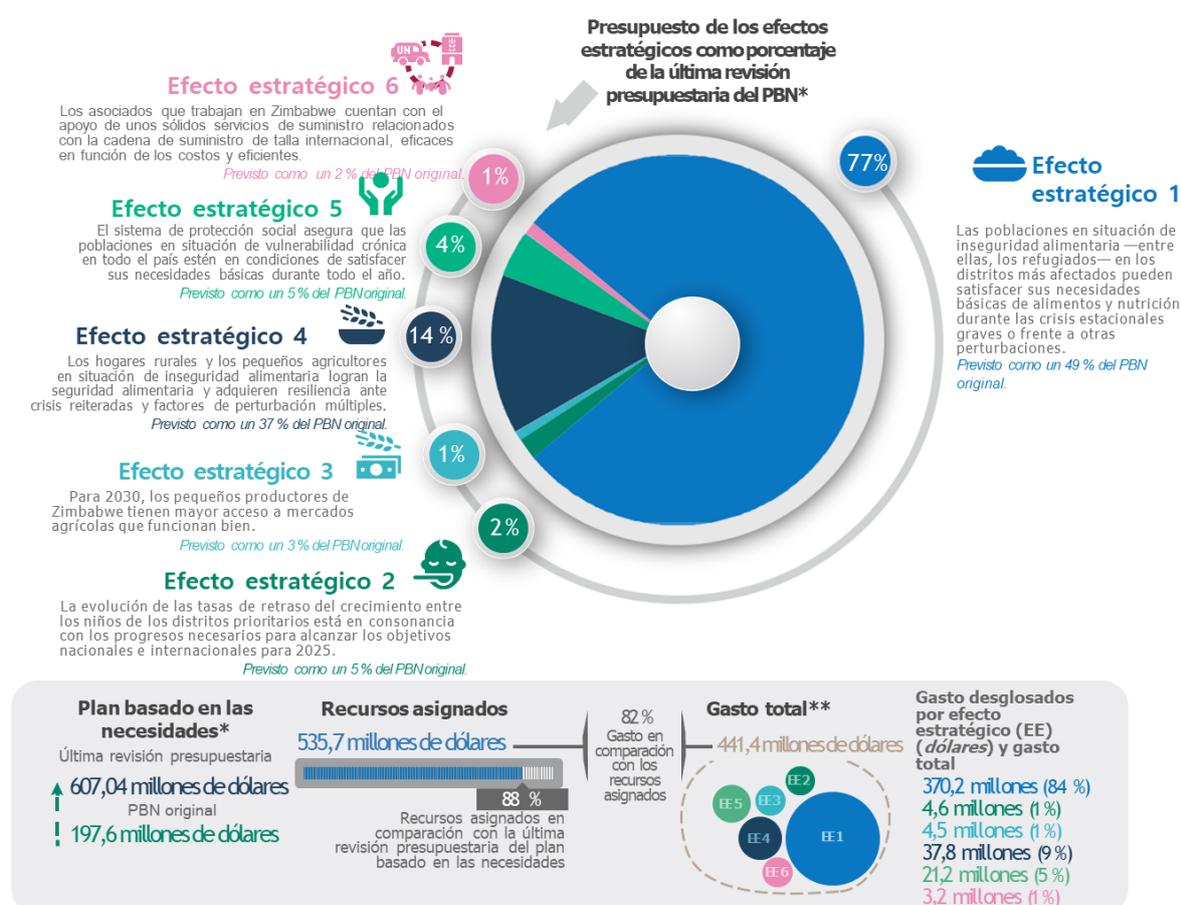
Figura 3: Sinopsis de eventos y políticas más destacados, estrategias y actividades del PMA y estrategias del Gobierno de Zimbabwe y de las Naciones Unidas en el país (2014-2021)



Abreviaturas: OEM = operación de emergencia; OPSR = operación prolongada de socorro y recuperación; Iniciativa R4 = Iniciativa para la Resiliencia Rural; SCOPE = plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias; ZimASSET = Agenda para la Transformación Socioeconómica Sostenible de Zimbabwe; ZUNDAF = Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Zimbabwe.

10. Con este PEP, que contaba con un presupuesto original de 197,6 millones de dólares EE.UU.⁵ (figura 4), se apuntaba a prestar asistencia a 792.656 beneficiarios. Sin embargo, el plan fue objeto de seis revisiones, lo cual supuso un incremento del presupuesto hasta los 607,04 millones de dólares⁶ y el consiguiente aumento del número de beneficiarios previstos (figura 5). El PEP estaba financiado al 88 % en noviembre de 2020 (figura 4). Los Estados Unidos de América fueron el donante principal, con una aportación correspondiente a casi la mitad (48 %) de la financiación, seguido por el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (11 %) y el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (8 %).

Figura 4: Plan estratégico para Zimbabwe (2017-2021): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos

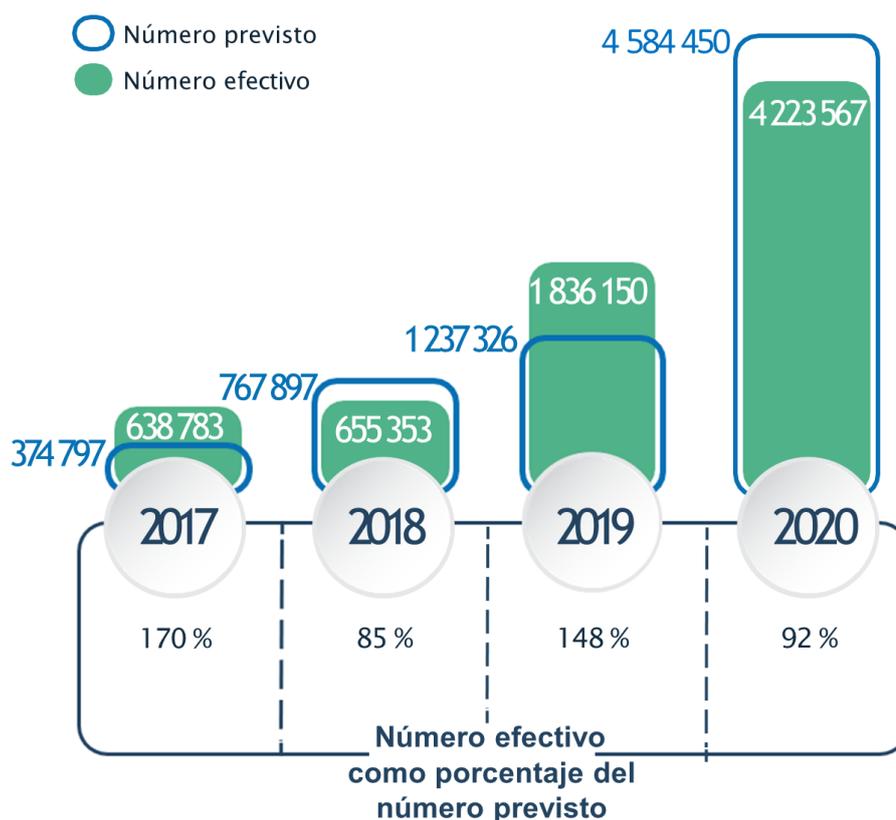


*No se incluyen los valores de 2021 ni los costos de apoyo directo e indirecto. Fuente: Presupuesto original de la cartera de proyectos en el país; acuerdo de asociación estratégica; presupuesto en la última revisión presupuestaria: estimaciones del equipo de evaluación basadas en el presupuesto de la cartera de proyectos en el país y el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), acumulado por factor de costo y actividad (consultado el 24 de noviembre de 2020).

** Incluidos el presupuesto comprometido y el gastado. Fuente: Estimaciones del equipo de evaluación basadas en el presupuesto de la cartera de proyectos en el país y el Sistema Mundial y Red de Información del PMA, acumulado por factor de costo y actividad (consultado el 24 de noviembre de 2020).

⁵ Excluidos los costos de apoyo directo e indirecto.

⁶ Excluidos los costos de apoyo directo e indirecto.

Figura 5: Número total de beneficiarios previstos y efectivos por año (2017-2020)

Fuente: Informe COMET del PMA CM-R001b.

¿En qué medida el posicionamiento estratégico, la función y las contribuciones específicas del PMA se basan en las prioridades del país, en las necesidades y derechos de la población y en las fortalezas del Programa?

Coherencia y armonización

11. El PEP era acorde a la Agenda para la Transformación Socioeconómica Sostenible de Zimbabwe (ZimASSET) y a un buen número de otras estrategias sectoriales relativas a la seguridad alimentaria y nutricional y a la agricultura.
12. En algunos casos se optó por un enfoque selectivo para la armonización del PEP con las políticas y estrategias nacionales: por ejemplo, fue necesario demostrar cierta flexibilidad para respaldar las prioridades nacionales centradas en apoyar los sistemas de comercialización de cultivos resistentes a la sequía, pero sin promover la producción y la comercialización de los cultivos comerciales. Hizo falta asimismo equilibrar las prioridades del Gobierno y las de sus asociados para el desarrollo respaldando la formulación de políticas nacionales de protección social, de gran importancia para el PMA y sus asociados, aunque no tanto para el Gobierno.

Atención a las necesidades de las personas más vulnerables

13. El PEP estaba debidamente centrado en las necesidades de las principales poblaciones aquejadas de inseguridad alimentaria y nutricional y de otros grupos sumamente vulnerables, incluidas las mujeres. La selección de los beneficiarios de la asistencia prestada durante la temporada de escasez de alimentos y para el fomento de la resiliencia se consideró en general adecuada. La selección de los beneficiarios del medio urbano siguió siendo complicada porque los recursos disponibles no se correspondían con las necesidades.

14. La introducción del sistema CIF en Zimbabwe no se tradujo en un consenso claro sobre el número de personas que precisaban asistencia. El punto de referencia del Gobierno era la evaluación del Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad de Zimbabwe (ZimVAC), que situaba al país en primera línea de las crisis mundiales en 2020; en general, el personal del PMA utilizó esas cifras como referencia para los programas. Sin embargo, la falta de consenso sobre el grado de inseguridad alimentaria nacional y la magnitud de las necesidades tuvo consecuencias operacionales para el Programa, porque los principales donantes no ajustaron plenamente su apoyo a las necesidades del PMA y asignaron sus contribuciones a determinadas zonas geográficas del país.

Coherencia con otras entidades de las Naciones Unidas

15. A través del PEP, el PMA se adhirió a los objetivos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Zimbabwe (ZUNDAF) para 2016-2020, que, a su vez respaldó el ZimASSET y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sin embargo, la evaluación puso de relieve problemas de coordinación entre las Naciones Unidas y el Gobierno, y varias partes interesadas nacionales creían que el ZUNDAF estaba dirigido y gestionado por los donantes.
16. Se creó un grupo de coordinación integrado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el PMA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial, y mejoró la colaboración en materia de protección social, aunque en las conversaciones con el Gobierno no se alcanzó una postura plenamente unificada.

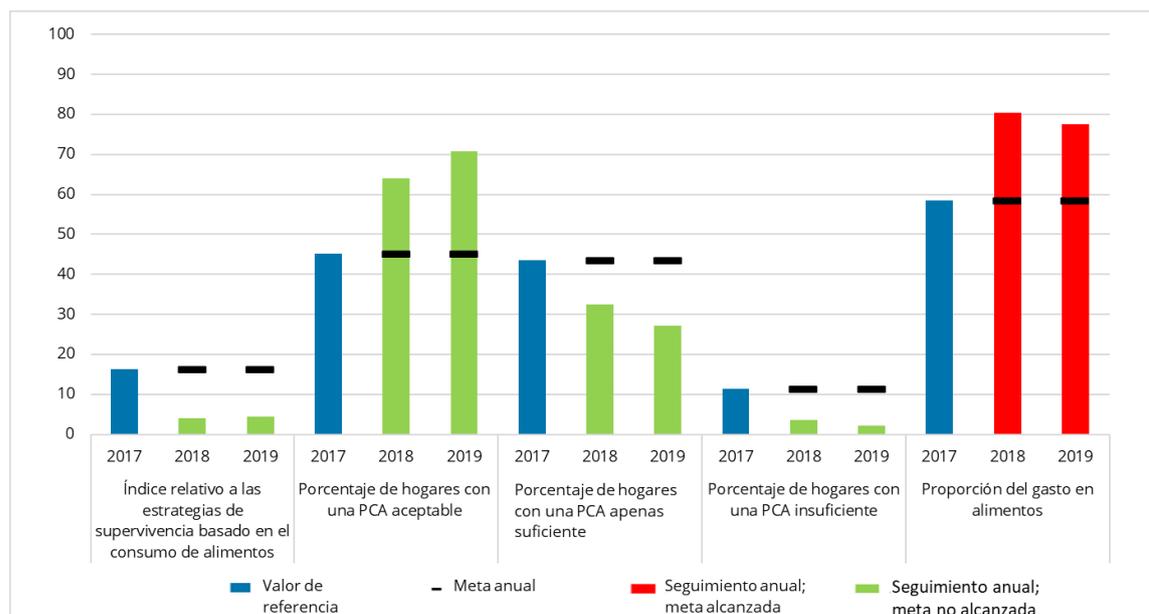
Adaptabilidad a la evolución de las circunstancias

17. El PEP contemplaba una reducción significativa de las intervenciones ante crisis a lo largo de su implementación, pero graves perturbaciones naturales y socioeconómicas tuvieron importantes repercusiones en la seguridad alimentaria, lo que se tradujo en una marcada ampliación de las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 1. Los datos derivados de la alerta temprana y otros datos de evaluación —incluidos los datos procedentes de la colaboración con el ZimVAC— ayudaron al PMA a responder a estas perturbaciones, aunque en el diseño del PEP podría haberse tenido más en cuenta ya desde el principio el carácter, particularmente cambiante, del contexto nacional.
18. Los cambios políticos y normativos llevaron a modificar notablemente las actividades y los planes del PEP. Por ejemplo, la prohibición de utilizar dólares estadounidenses obligó al PMA a pasar, primero, a las transferencias en moneda local y, paulatinamente, a las de alimentos en especie. La oficina en el país se adaptó a estos cambios y redujo al mínimo la perturbación de las distribuciones, aunque algunas partes interesadas defendieron que los cambios podrían haberse introducido aún más rápidamente.
19. Otra adaptación importante fue la inclusión de un componente de asistencia alimentaria urbana en respuesta al hecho de que la crisis macroeconómica y la pandemia de COVID-19 habían afectado gravemente a la población pobre del medio urbano. Numerosas partes interesadas consideraron un gran logro la inclusión de una iniciativa piloto en el medio urbano.

¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el país?

20. El efecto estratégico 1, orientado a permitir a las personas que padecían inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las situaciones de crisis mediante la provisión de transferencias de efectivo o de alimentos, obtuvo resultados en general positivos en materia de seguridad alimentaria y nutrición entre los beneficiarios de la asistencia durante la temporada de escasez de alimentos (véanse las figuras 6 y 7).

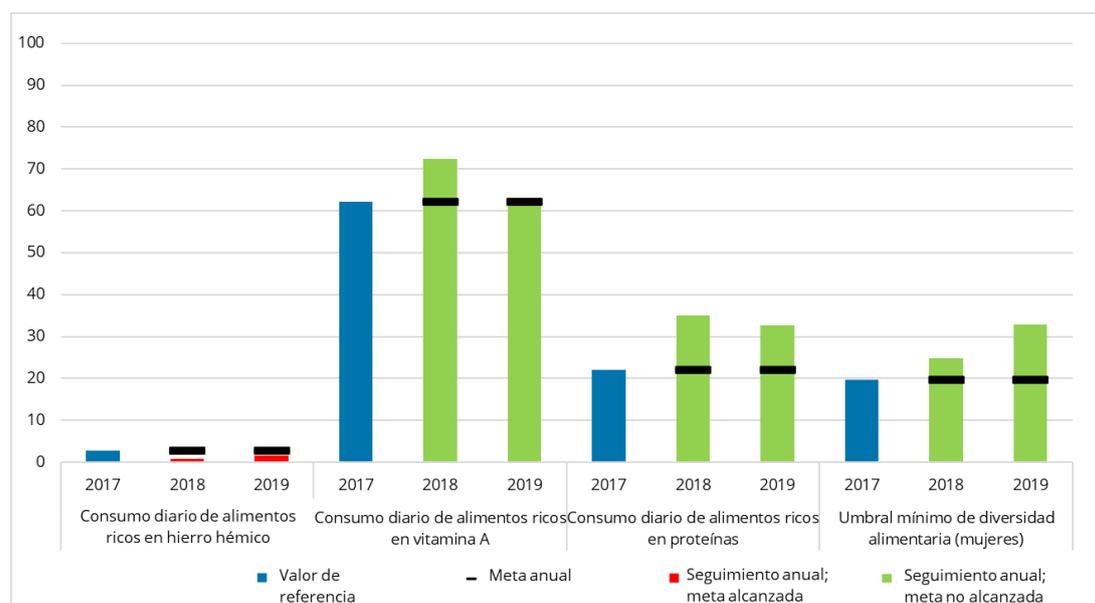
Figura 6: Avances hacia las metas asociadas al efecto relacionado con la seguridad alimentaria en el marco de la actividad 1 (2017-2019)



Abreviatura: PCA = puntuación relativa al consumo de alimentos.

Fuente: Informes anuales del PMA sobre Zimbabwe correspondientes a 2017, 2018 y 2019.

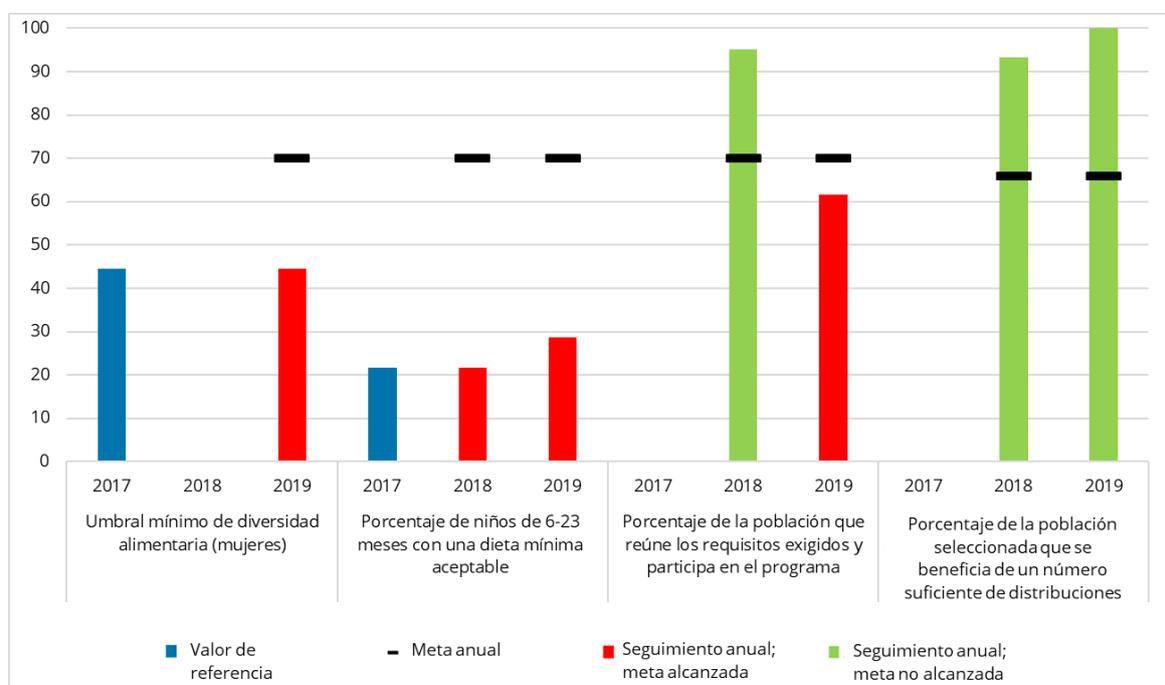
Figura 7: Avances hacia las metas asociadas al efecto relacionado con la nutrición en el marco de la actividad 1 (2017-2019)



Fuente: Informes anuales del PMA sobre Zimbabwe correspondientes a 2017, 2018 y 2019.

21. Los indicadores de los efectos relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición en el caso de los refugiados y solicitantes de asilo fluctuaron durante el período abarcado, en parte debido a la subida de los precios de los alimentos.
22. En el marco del Objetivo Estratégico 2, el PMA trató de reducir las tasas de retraso del crecimiento de los niños de los distritos prioritarios, en consonancia con las metas nacionales y mundiales para 2025. Asimismo, respaldó una serie de intervenciones en materia de nutrición que contribuyeron a mejorar los resultados relativos a la salud, pero los relacionados con la nutrición o no se alcanzaron o no se les hizo el seguimiento.
23. El PMA colaboró en los proyectos piloto impulsados por el Gobierno para prevenir el retraso del crecimiento y dar asistencia a las casas maternas. El indicador de los efectos relacionados con el proyecto impulsado por el Gobierno fue el porcentaje de niños de entre 6 y 23 meses cuya dieta mínima era aceptable, que fue del 28,6 % en 2019, muy lejos del objetivo del 70 % (véase la figura 8); sin embargo, según el equipo de evaluación este objetivo era demasiado optimista.

Figura 8: Avances hacia las metas asociadas a los efectos en el marco de la actividad 4 (2017-2019)



Fuente: Informes anuales del PMA sobre Zimbabwe correspondientes a 2017, 2018 y 2019.

24. En el marco del efecto estratégico 3, el PMA buscaba aumentar el acceso de los pequeños productores a mercados que funcionaran bien mediante el establecimiento de mecanismos eficientes de comercialización y compra de alimentos locales. Sin embargo, la selección de las organizaciones de agricultores planteó dificultades dado que se tuvo que elegir entre los agricultores con más posibilidades de comercializar sus excedentes y los agricultores más vulnerables. No datos empíricos disponibles no permitieron determinar si se esta actividad había beneficiado a los pequeños productores que padecían inseguridad alimentaria o a los grandes productores, y ni siquiera si el grano comprado se había importado o se había producido a nivel local.
25. En el marco del efecto estratégico 4, el PMA buscaba lograr la seguridad alimentaria y la resiliencia ante perturbaciones y factores de perturbación. Las transferencias recibidas por los beneficiarios de la asistencia alimentaria para la creación de activos tuvieron un impacto positivo en la seguridad alimentaria a corto plazo. Ello dio lugar a un aumento de

- las puntuaciones relativa al consumo de alimentos y a pequeñas mejoras en otros indicadores relacionados con la seguridad alimentaria, a pesar del deterioro general de la situación de seguridad alimentaria.
26. El PMA también desarrolló la capacidad de las autoridades nacionales y subnacionales en lo relativo a su enfoque de tres niveles para reforzar el diseño, la planificación y la implementación de los programas mediante: un análisis integrado del contexto a escala nacional; una programación estacional de los medios de subsistencia a escala subnacional, y una planificación comunitaria participativa a escala local. Las partes interesadas coincidieron en que los instrumentos asociados a este enfoque de tres niveles representaban una mejora considerable respecto de los planes locales vigentes, si bien se habían detectado importantes obstáculos para su institucionalización, al no encajar con las prioridades nacionales. Por otra parte, la limitación de los recursos hizo que la implantación siguiera dependiendo de la asistencia externa.
 27. Con el efecto estratégico 5, el PMA buscaba garantizar un sistema de protección social en beneficio de las poblaciones en situación de vulnerabilidad crónica. Las actividades previstas incluían la Iniciativa para la Resiliencia Rural (R4), que incorporaba una serie de actividades de gestión de riesgos orientadas a mejorar la resiliencia de los hogares. El seguimiento indicó que las tendencias observadas fueron en general positivas y que los participantes diversificaron satisfactoriamente sus fuentes de ingresos.
 28. Otras actividades fueron la consolidación y administración de las transferencias sociales dentro del sistema nacional de protección social. Sin embargo, en la práctica no se puso a prueba más que un único registro y se prestó un apoyo limitado para recuperar un programa nacional de alimentación escolar. Las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades del sistema de protección social se limitó a contadas aportaciones técnicas que no produjeron mejoras sistémicas. En general, las actividades de fortalecimiento de las capacidades no se realizaron ni se sometieron a seguimiento de manera sistemática.
 29. El efecto estratégico 6 buscaba garantizar que los asociados en Zimbabwe recibieran asistencia fiable a través de servicios relacionados con la cadena de suministro de primer orden. El PMA apoyó la compra, el envío, el despacho de aduanas, la manipulación y el transporte de alimentos y artículos no alimentarios de distintas entidades. El seguimiento indicó que el nivel de satisfacción de los usuarios era elevado, lo que se vio confirmado asimismo en las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación.

Principios humanitarios y protección

30. El PMA promovió activamente los principios humanitarios. Las constataciones derivadas de la evaluación sirvieron para garantizar que los planes de distribución estuviesen “basados en las necesidades” y el PMA veló por que sus asociados comprendieran que las decisiones se fundaban en los principios de humanidad, neutralidad e imparcialidad. Aunque el equipo de evaluación tuvo conocimiento de algunas informaciones sobre interferencias en el proceso de selección para promover intereses locales, el PMA tomó las medidas oportunas para realizar una investigación al respecto y adoptar las medidas necesarias.

Género

31. El PMA no cejó en su empeño por que la asistencia alimentaria se adaptase a las necesidades específicas de las mujeres y por que los otros grupos vulnerables estuviesen incluidos en todas las actividades. Por ejemplo, la encuesta de referencia a los refugiados puso de manifiesto que las mujeres en edad reproductiva sufrían carencias nutricionales, por lo cual se impulsaron iniciativas específicas para mejorar su nutrición.

32. Sin embargo, muchas partes interesadas observaron que hacía falta una mejor comprensión de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el marco de los sistemas alimentarios. También consideraron que no se habían entendido ni afrontado debidamente los riesgos para la seguridad personal y la protección de las mujeres que recibían dinero en efectivo.
33. El PMA desplegó grandes esfuerzos para garantizar una participación en pie de igualdad de mujeres y hombres en la ejecución y el seguimiento de los programas y las políticas de seguridad alimentaria y nutrición, si bien fueron escasos los datos empíricos que indicasen que las actividades habían contribuido a transformar las relaciones de género.

Sostenibilidad

34. Hubo consenso general en que el objetivo a largo plazo del PEP era lograr que la asistencia de emergencia pudiese prestarse a través de un sistema de protección social impulsado por el Gobierno, aunque no se estableció una estrategia clara para el traspaso progresivo de responsabilidades de la comunidad internacional a las autoridades nacionales.
35. Algunas actividades se concibieron como proyectos piloto para que las autoridades nacionales las ampliaran, pero no hubo una estrategia clara para su implantación a escala nacional. Fue decisiva la falta de pruebas concluyentes sobre el impacto —como tasas de rendimiento o análisis de la relación costo-beneficio de las intervenciones relacionadas con los medios de subsistencia— que habrían permitido al PMA proponer a otros actores que se encargasen de la ampliación de las actividades piloto.

Nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz

36. Debido a la estructura fragmentada del PEP, con seis efectos estratégicos y 13 actividades, fue complicado ejecutar un programa integrado en las tres esferas del nexo. Sin embargo, se alentó decididamente al personal directivo de estas distintas esferas de actividad a que buscasen oportunidades para eliminar la compartimentación entre la acción humanitaria y el desarrollo. Aunque estos esfuerzos fueron bien recibidos, la eficacia de las sinergias internas reforzadas se vio afectada por el hecho de que, si bien el PMA llevó a cabo intervenciones en gran escala para hacer frente a situaciones de crisis, su trabajo en el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas fue mucho más limitado, pues muchas actividades se habían realizado exclusivamente con carácter experimental. Además, fueron limitadas las pruebas de que el PMA hubiese establecido sinergias eficaces con otros actores del sector.

¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos estratégicos definidos en el PEP?

Realización en el momento oportuno

37. Las principales actividades sujetas a plazos en el marco del PEP se llevaron a cabo según el calendario previsto. Especialmente llamativa fue la rapidez de ejecución de las actividades vinculadas a la temporada de escasez de alimentos. El 28 de noviembre de 2019, el PMA lanzó una intervención de emergencia coordinada de nivel 2 dirigida a 4 millones de beneficiarios, cifra que cuadruplicó con creces la cifra alcanzada en 2018/2019. Pese a las dificultades conexas, en diciembre de 2019, el PMA había completado las distribuciones en 28 de los 31 distritos seleccionados.
38. En general se hizo un buen uso de los fondos disponibles. Entre el 81 % y el 102 % de los recursos disponibles se gastó o se comprometió.

Cobertura y selección

39. El PMA fue el primer proveedor de asistencia alimentaria humanitaria en Zimbabwe durante el período de ejecución del PEP. No hubo otras vías destacadas de ayuda alimentaria aparte de la establecida por el Gobierno. Gran parte de las necesidades detectadas por el ZimVAC durante el período en cuestión fue atendida por el PMA (entre el 36 % y el 67 %).
40. El PMA también amplió la asistencia alimentaria a las zonas urbanas, pasando de 100.000 beneficiarios entre enero y junio de 2019 a 326.000 beneficiarios en diciembre de 2020; no obstante, incluso con el crecimiento de las cifras, esto representa menos del 15 % de las personas que necesitaban asistencia.
41. El número de beneficiarios de la asistencia alimentaria para la creación de activos fue de entre 99.559 (2017) y 48.363 (2018). A la vista de que el objetivo de la asistencia alimentaria para la creación de activos era mejorar los medios de subsistencia de los hogares para evitar que estos sigan necesitando este tipo de asistencia en el futuro, el número de beneficiarios siguió siendo muy modesto en comparación con el número de quienes recibieron asistencia alimentaria durante la temporada de escasez de alimentos o con la proporción de la población clasificada en la fase 2 de la CIF⁷. La cobertura del PMA fue también menor que la de otros agentes.

Eficiencia en función de los costos

42. El PMA mejoró la eficiencia en función de los costos del programa en consonancia con las economías de escala. Concretamente, los costos de apoyo directo imputables a las actividades se redujeron a medida que aumentó la magnitud total del programa. Esto supuso ahorros considerables, con una reducción de más de 3 puntos porcentuales de los costos de apoyo directo, equivalente a un ahorro de 6,8 millones de dólares en esta categoría de costos imputados a los 191 millones de dólares de costos operacionales directos en 2020.

CUADRO 2: EVOLUCIÓN DE LOS COSTOS DE APOYO DIRECTO EN RELACIÓN CON LOS COSTOS OPERACIONALES TOTALES		
Año	Proporción de los costos de apoyo directo con respecto al total de los costos operacionales directos	Costos operacionales directos totales (dólares)
2017	6,59	20 423 204
2018	8,46	39 283 943
2019	3,81	109 492 643
2020	3,06	191 304 114

Fuente: Equipo de evaluación, cálculos basados en el informe detallado sobre la dotación de recursos de la hoja de ruta integrada (2017-2020).

43. Se ofrecieron diversos ejemplos de decisiones de gestión para controlar los costos. Uno de los aspectos destacados del control de los costos fueron las negociaciones para concertar acuerdos de asociación sobre el terreno con los asociados cooperantes, en los que se fijaran límites presupuestarios muy ajustados. El personal se destacó en los distritos para

⁷ El análisis de la CIF de 2020 clasificó en la fase 2 a 2,7 millones de personas.

reducir los costos de transporte y se contrató a ingenieros en apoyo de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos en lugar de recurrir a servicios de consultoría. Los servicios logísticos comunes se prestaron con arreglo al principio de recuperación total de los costos.

44. Se analizó la eficiencia en función de los costos de las modalidades de transferencia alternativas. Si es cierto que el PMA alternó entre transferencias de efectivo, cupones y productos en especie varias veces durante la ejecución del PEP, esta alternancia se debió más a los cambios normativos que a consideraciones de eficiencia en función de los costos.
45. Aunque se hallaron pruebas de que determinadas decisiones adoptadas por la dirección se debieron a motivos económicos, no fueron tan numerosas las pruebas de que la eficiencia en función de los costos del PEP hubiese sido objeto de un análisis estratégico. En los planes anuales de las realizaciones se recalcó mucho la eficiencia en función de los costos, que sin embargo no se analizó en el caso de las actividades en los informes anuales ni en otros informes importantes.
46. El personal del PMA hizo referencia repetidamente a la eficiencia en función de los costos y los ahorros de costos en el marco de actividades concretas, pero estas valoraciones no estuvieron respaldadas por análisis de la relación costo-beneficio, estudios sobre el rendimiento de las inversiones ni otras pruebas documentales.

¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el PEP?

Previsibilidad, adecuación y flexibilidad de la financiación

47. La financiación recibida en virtud del PEP estuvo muy desequilibrada y las contribuciones se destinaron casi en su totalidad a nivel de las actividades o a un nivel inferior. Más del 80 % de estas contribuciones se destinaron a la esfera de intervención ante crisis. La otra contribución significativa fue para el fomento de la resiliencia, en concreto actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos. Las 11 actividades restantes recibieron menos del 10 % de la financiación total disponible.
48. La consecuencia de esta asignación para fines específicos fue la pérdida de flexibilidad programática y la imposibilidad de llevar a cabo diversas actividades. Los principales donantes indicaron que la asignación había estado guiada por sus propias políticas. La distribución compartimentada de la financiación de los donantes entre asistencia humanitaria y para el desarrollo también contribuyó a la asignación de fondos para fines específicos. Todos los donantes principales de Zimbabwe siguieron estando poco dispuestos a financiar actividades para el desarrollo, dado que persistía la preocupación por la transparencia y la rendición de cuentas del Gobierno.
49. No se hallaron pruebas de que se hubieran perdido importantes oportunidades de financiación, y la relación con los donantes se calificó de buena, aunque sí se sugirió que una justificación más decidida y coherente de los distintos efectos estratégicos —en concreto, en el caso del efecto estratégico 5 (protección social) no se aplicó una estructura lógica de conjunto— podría haber contribuido a una financiación más flexible. Algunos donantes también consideraron que el PEP seguía anclado en una lógica humanitaria y carecía de ese análisis más profundo necesario para poder establecer planes de desarrollo sólidos.

Asociaciones estratégicas

50. Mejoró la armonización con las políticas, los planes y las prioridades nacionales, y el PMA estableció estrechas relaciones con varios ministerios. Los interlocutores gubernamentales manifestaron que las excelentes relaciones con el PMA se basaban en una comunicación clara y en la participación en la toma de decisiones.
51. Las asociaciones con organizaciones no gubernamentales, tanto internacionales como locales, siguieron siendo esenciales para la ejecución del PEP. Aunque la mayoría de los asociados en cuestión eran internacionales, el PMA se esforzó por favorecer la adaptación al contexto local.
52. El PMA se benefició de asociaciones más variadas que en sus operaciones anteriores, entre las que cabe destacar las nuevas asociaciones con actores del mundo académico y del sector privado. Estas relaciones le permitieron tener acceso más fácilmente a las competencias técnicas y le ofrecieron medios complementarios para mejorar la sostenibilidad de sus intervenciones.

Capacidad de respuesta en contextos operacionales dinámicos

53. La flexibilidad de la respuesta del PMA ante la evolución de las condiciones se evaluó en función de dos consideraciones principales: la flexibilidad para ampliar o reducir el componente de intervención ante emergencias y la flexibilidad para trabajar en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo.
54. El PEP dio pruebas de adaptabilidad. El PMA logró ampliar su respuesta frente a una serie de emergencias imprevistas. Utilizando las revisiones del PEP, la oficina en el país incrementó rápidamente el número de beneficiarios a medida que las condiciones evolucionaban. El PEP se adaptó para incorporar un nuevo proyecto piloto en el medio urbano con relativa rapidez y también dio respuesta al ciclón Idai.
55. Desde el punto de vista estratégico, el PEP pretendía mejorar la flexibilidad en la alternancia entre la respuesta humanitaria y la de asistencia para el desarrollo en el marco del triple nexo. En la práctica fue difícil establecer vínculos y el efecto de las divisiones intrínsecas entre estas esferas —en forma de efectos estratégicos y actividades— fue crear compartimentaciones internas que era preciso superar.

Gestión de los conocimientos

56. En general, la utilización de la información de seguimiento se orientó principalmente a la elaboración de informes externos y a la rendición de cuentas en lugar de al aprendizaje. Los responsables de las actividades, quienes solo se encargaban de recabar datos relacionados con los productos, dieron muestra de tener un conocimiento incompleto de las realizaciones a niveles superiores, que eran competencia de la dependencia de seguimiento. Ello dificultó el acceso a los datos y su difusión. En general, había pocas pruebas de que se hubiese establecido un enfoque estructurado para poder valorizar internamente las enseñanzas extraídas y compartir externamente las mejores prácticas.

Recursos humanos

57. Los recursos humanos del PMA fueron relativamente capaces en casi todos los ámbitos. Distintos asesores del Despacho Regional para África Meridional y la Sede proporcionaron asistencia y orientación técnicas y administrativas sólidas. Por otra parte, hubo un incremento efectivo del número de miembros del personal experimentados adscritos a la oficina en el país, en apoyo de la ampliación de las intervenciones de emergencia, mientras esta oficina contrataba y formaba a más personal. La contratación y la formación se llevaron a cabo con rapidez y eficacia, y la plantilla se duplicó sobradamente entre 2015 y 2020. La tasa de retención del personal también fue elevada y se explica por el hecho de que el 90 % del personal se contrató a nivel nacional y por la decisión de la dirección de

ofrecer contratos de larga duración al personal nacional. También se cumplieron los objetivos en materia de género: de hecho en 2017 las mujeres representaban el 41 % del personal nacional de la oficina en el país y el 55 % en 2020⁸.

Conclusiones

58. El PEP se diseñó para que el PMA asumiera un papel más centrado en el desarrollo, pues se esperaba que se redujera la necesidad de intervenir ante crisis. Sin embargo, una serie de perturbaciones climáticas y económicas y la aparición de la pandemia mundial de COVID-19 exigieron una reevaluación urgente. El PEP resultó suficientemente flexible para permitir reanudar con rapidez las intervenciones de emergencia en gran escala. Ahora bien, la oficina en el país fue demasiado optimista en su evaluación inicial de las tendencias económicas y la seguridad alimentaria, y podría haber previsto una serie de casos hipotéticos alternativos durante el período de ejecución del PEP.
59. Aunque no se previeron casos hipotéticos de este tipo, la oficina en el país sí se adaptó rápidamente y respondió al deterioro de la seguridad alimentaria y a la emergencia de la pandemia de COVID-19. Esta última dio lugar a la puesta a prueba y la ampliación de un programa de asistencia en el medio urbano, una importante innovación en el ámbito de la asistencia alimentaria. Sin embargo, al dar prioridad a las intervenciones de emergencia, se redujeron la financiación y la atención acordadas al trabajo relacionado con el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas.
60. En general, por su estructura y amplitud, el PEP supuso un importante paso adelante respecto de los documentos de los programas anteriores, que constituían un conjunto fragmentado. La introducción del enfoque plurianual supuso una oportunidad para mejorar los vínculos conceptuales, en el ámbito de trabajo del PMA, entre la acción humanitaria y el desarrollo. Sin embargo, ello no creó automáticamente vínculos operacionales más sólidos entre las actividades humanitarias y para el desarrollo, porque la asignación de actividades a las categorías de intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas dio lugar a una cierta compartimentación.
61. Una premisa clave en que se sustentaba el PEP —es decir, que una mayor transparencia alentaría a los donantes a aportar fondos que podrían utilizarse con flexibilidad en todo el nexo— carecía de fundamento. Aunque los recursos totales aumentaron, también lo hicieron las asignaciones. En la situación política actual, muchos donantes se ven limitados en cuanto al apoyo directo que pueden ofrecer al Gobierno.
62. El PMA se ha enfrentado al reto de mantener los conocimientos especializados en la respuesta humanitaria y al mismo tiempo convencer a sus asociados de que es capaz de desarrollar un trabajo eficaz en todo el nexo. En la evaluación se constató que el PMA estaba atendiendo este reto mediante la contratación de personal especializado y la creación de nuevos instrumentos y orientaciones en ámbitos como la protección social, el fortalecimiento de las capacidades, el fomento de la resiliencia y la sensibilidad a los conflictos.
63. Para obtener resultados satisfactorios respecto de las ambiciosas metas del PEP, el PMA hubo de colaborar y recurrir en mayor medida a especialistas externos. Frente al escepticismo respecto de su competencia y mandato en determinados ámbitos, el PMA tendrá que aclarar y optimizar la complementariedad y las asociaciones, sobre todo en los aspectos del PEP relacionados con el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas.

⁸ Estadísticas de personal, 2016-2020 (documento de la oficina en el país).

64. Aún no se disponía de sistemas adecuados de seguimiento y evaluación, lo cual supuso un riesgo para la reputación del Programa y afectó a su capacidad para extraer enseñanzas de las realizaciones y mejorar el diseño y la ejecución del programa.
65. El PEP no logró que el PMA fuese más eficaz a la hora de lograr sus metas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Aún se necesita un enfoque reforzado para abordar la igualdad de género, que se apoye en un análisis más sólido y en recursos humanos y financieros suficientes.
66. El objetivo a largo plazo de promover el proceso de apropiación nacional sigue siendo importante y válido, aunque todavía quedan preguntas de peso sobre cómo conseguir el cambio a un ritmo realista. A este respecto, el PMA podría actuar como intermediario entre el Gobierno y los donantes, creando un ambiente de confianza mediante una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas.

Recomendaciones

67. A raíz de la evaluación se formularon cinco recomendaciones. Las dos recomendaciones estratégicas establecen vías para que la contribución del PMA en Zimbabwe sea lo más eficaz posible a través de una estrategia más centrada que se apoye en las ventajas comparativas del PMA y en los resultados demostrados, con especial atención a la intervención ante crisis y el fomento de la resiliencia. Dado que estas recomendaciones afectan a la futura estrategia del PMA en el país, se espera que figuren en el nuevo PEP, es decir para junio de 2022. Las recomendaciones estratégicas se complementan con tres recomendaciones operacionales, algunas de las cuales tienen un plazo de ejecución más largo, por su carácter operacional.

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Perfeccionar la orientación estratégica del PMA en las principales esferas donde cuenta con una ventaja comparativa en Zimbabwe y mejorar y simplificar la organización de los efectos estratégicos y de las actividades del nuevo PEP en torno a esas esferas prioritarias.	Estratégica	Director en el País		Alta	Incluirla en el nuevo PEP (en junio de 2022) y reevaluarla durante el examen de mitad de período del PEP (2024)
1.1 Al tiempo que se sigue prestando atención a la intervención ante crisis y el fomento de la resiliencia, reevaluar cuidadosa y periódicamente (durante la formulación del PEP) si está justificado seguir prestando apoyo para abordar las causas profundas (por ejemplo, incrementando la producción agrícola total y mejorando la nutrición a largo plazo).		Director y Director Adjunto en el País			Junio de 2022 (y reevaluación antes de junio de 2024)
1.2 Seguir complementando los programas de asistencia alimentaria con fines humanitarios y las actividades de nutrición de emergencia realizados por el Gobierno entre las poblaciones rurales y urbanas y los refugiados afectados por crisis, entre otros medios reforzando la capacidad de las instituciones y los programas nacionales para afrontar las crisis alimentarias. Seguir prestando servicios logísticos comunes para ayudar a los asociados con arreglo al principio de recuperación total de los costos.		Director y Director Adjunto en el País			Junio de 2022
1.3 Unificar las actividades que contribuyen al fomento de la resiliencia en un solo efecto estratégico, con el objetivo de comprender cuál es la combinación de intervenciones más eficaz y adaptada al contexto para tal fin, en particular las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos y la Iniciativa R4.		Director y Director Adjunto en el País			Junio de 2022
1.4 Revisar las actividades y los objetivos relacionados con la ayuda a la nutrición, las evaluaciones previas (en especial en el marco del enfoque de tres niveles) y las compras locales. En caso de que apoyen principalmente la ejecución de otras actividades del PEP, reclasificar esas actividades y objetivos como servicios, no como actividades independientes, a fin de simplificar la gestión y la financiación.		Director y Director Adjunto en el País			Junio de 2022

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 2: Formular una estrategia mejorada para reducir la dependencia de la asistencia humanitaria ayudando al Gobierno a cumplir con su responsabilidad de prestar asistencia social e incrementar la resiliencia de la comunidad.	Estratégica	Director en el País		Alta	
2.1 Revisar las evaluaciones de las necesidades nacionales derivadas de la situación de inseguridad alimentaria a fin de detectar superposiciones y problemas en los métodos de evaluación vigentes, y utilizar los resultados de la revisión para convencer al Gobierno y a otros asociados de que adopten un enfoque unificado y reforzado.		Jefe de Programas de la oficina en el país	Personal de investigación, evaluación y seguimiento, y evaluación y cartografía de la vulnerabilidad del Despacho Regional		Diciembre de 2022
2.2 Apoyándose en el trabajo en curso, determinar las oportunidades para mejorar la asistencia técnica proporcionada a los sistemas nacionales de asistencia social en ámbitos como el registro, la elección y la selección de los beneficiarios, la definición de los niveles de asistencia, la determinación de las modalidades y mecanismos de transferencia y el seguimiento.	Estratégica	Jefe de Programas de la oficina en el país	Jefe de Protección Social del Despacho Regional		Diciembre de 2022
2.3 Examinar la viabilidad de establecer un programa conjunto de redes de seguridad en colaboración con el Gobierno y sus asociados para el desarrollo, incluidos los donantes y el Banco Mundial, inspirándose en programas similares realizados en otros lugares de África, para coordinar la asistencia prestada por el Gobierno y los actores del sector humanitario y del desarrollo y canalizarla en beneficio de las poblaciones afectadas por crisis en gran escala.		Director en el País	Jefe de Protección Social del Despacho Regional		Junio de 2022
2.4 Estudiar las posibilidades de intensificar la coordinación entre organismos en la programación de las actividades para el fomento de la resiliencia, en particular con el Fondo para el Fomento de la Resiliencia de Zimbabwe. Los objetivos específicos deben incluir intensificar las sinergias con la asistencia alimentaria y en efectivo que proporciona el PMA y llegar progresivamente al punto en que deje de ser necesaria y, a más largo plazo, sentar las bases para la incorporación coordinada de las actividades de fomento de la resiliencia en un posible programa conjunto de redes de seguridad.		Director Adjunto en el País y Jefe de Programas de la oficina en el país	Jefe de Actividades de Resiliencia del Despacho Regional		Junio de 2022

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>Recomendación 3: Invertir en el desarrollo de las capacidades, competencias y actitudes necesarias para crear, preservar y compartir los conocimientos generados en el marco del plan estratégico para el país, y acceder a ellos, a fin de alcanzar el objetivo del Hambre Cero. Utilizar estos conocimientos internamente, para mejorar las realizaciones, y externamente, para persuadir a los asociados (en particular, el Gobierno y sus asociados para el desarrollo) para que reproduzcan y amplíen las innovaciones que hayan dado buenos resultados.</p>	Operacional	Director en el País		Media	
<p>3.1 Invertir más en la capacidad del Despacho Regional para África Meridional con el fin de reforzar los procesos de gestión de los conocimientos. Nombrar en la oficina en el país a un coordinador de categoría suficiente elevada dedicado a la gestión de conocimientos.</p>		Director del Despacho Regional y Director en el País			Diciembre de 2022
<p>3.2 Elaborar un plan y un sistema de gestión de los conocimientos para captar, almacenar y difundir información relevante interna y externamente. Incluir datos empíricos que justifiquen la toma de decisiones interna a fin de incrementar la eficacia y la eficiencia, así como datos para fines de promoción con las partes interesadas externas. Prestar particular atención a la obtención de datos empíricos sólidos acerca de la eficacia y el rendimiento económico de las intervenciones de fomento de la resiliencia y mejorar el análisis de los conflictos y de género.</p>		Director Adjunto en el País y Jefe de Programas de la oficina en el país	Personal encargado de las actividades de fomento de la resiliencia, las cuestiones de género, las intervenciones humanitarias y la protección del Despacho Regional		Diciembre de 2022

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>3.3 Estudiar cómo podría mejorarse la contribución de la función de evaluación al aprendizaje y la gestión de los conocimientos. Incluir un programa de evaluación estratégica plurianual con cuantificación de los costos, que se definirá en los seis primeros meses del ciclo del PEP, en el que se determinen claramente las necesidades de aprendizaje y se establezca una secuenciación racional de distintos tipos de evaluación, incluidas las evaluaciones centralizadas y descentralizadas. Diseñar expresamente las actividades de evaluación para complementar el seguimiento de los programas y garantizar una corriente sostenida de información para la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo del PEP, y preparar el plan en colaboración con las partes interesadas clave, incluidos los interlocutores nacionales, el equipo de las Naciones Unidas en el país y los donantes, a fin de optimizar las sinergias con las actividades externas de evaluación y seguimiento.</p>		<p>Director Adjunto en el país</p>	<p>Oficial de Evaluación del Despacho Regional Oficina de Evaluación</p>		<p>Junio de 2025</p>
<p>3.4. Realizar una cartografía y un análisis de las partes interesadas, que se completará cuando se adopte el nuevo PEP, a fin de determinar las asociaciones con los agentes pertinentes —incluidas las instituciones académicas— que puedan contribuir a la ejecución del plan de gestión de los conocimientos.</p>		<p>Director Adjunto en el País y Jefe de Programas de la oficina en el país</p>			<p>Diciembre de 2022</p>
<p>3.5 Incluir estrategias, calendarios y marcos de seguimiento y evaluación explícitos en todas las actividades piloto a fin de facilitar su ampliación, con acuerdos explícitos para poner en común los conocimientos con el Gobierno de Zimbabwe y otros asociados, y establecer planes de seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos para la mitad del ciclo del nuevo PEP.</p>		<p>Jefe de Programas de la oficina en el país</p>			<p>Junio de 2024</p>

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 4: Intensificar las asociaciones estratégicas y operacionales del PMA con diversos actores para planificar y ejecutar el PEP.	Operacional	Director en el País		Media	
4.1 Prever acuerdos de asociación en el nuevo PEP que se estipulen durante el primer año de ejecución. Reforzar y profundizar las asociaciones del PMA con otras entidades de las Naciones Unidas y el Banco Mundial en esferas de competencia complementarias, incluidos la protección social, el fomento de la resiliencia y la nutrición.		Director y Director Adjunto en el País			Diciembre de 2022
4.2 Estudiar la posibilidad de recurrir a acuerdos estratégicos plurianuales con los asociados. Los acuerdos deberían definir los objetivos a largo plazo y las actividades propuestas y, al mismo tiempo, complementarse con negociaciones sobre el presupuesto anual, en función de la disponibilidad de fondos. Además, proseguir con la campaña para que los donantes aporten financiación plurianual a fin de facilitar los acuerdos plurianuales con los asociados.		Director Adjunto en el País y Jefe de Programas de la oficina en el país			Diciembre de 2022
4.3 Intensificar las asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas en el contexto del MCNUDS, así como con el Banco Mundial, para detectar déficits en la capacidad de las instituciones nacionales y contribuir a la coordinación de los planes de fortalecimiento de las capacidades.		Jefe de Programas de la oficina en el país y dirección superior de la oficina en el país			Junio de 2023

Recomendación	Tipo	Responsabilidad	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 5: Apoyar y fomentar la gestión basada en los resultados, mejorando el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas, con vistas a fortalecer la gestión interna e incrementar la transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes.	Operacional	Jefe de Programas de la oficina en el país		Media	
5.1 Definir, hacer el seguimiento y analizar un conjunto completo de indicadores en todas las actividades del PEP, en especial indicadores mejorados relativos al seguimiento de las actividades de fortalecimiento de las capacidades, la transformación de las relaciones de género y el fomento de la resiliencia. Basarse para ello en el Marco de resultados institucionales actualizado y definir y mejorar indicadores adicionales específicos para el país a fin de garantizar la plena cobertura del seguimiento.		Jefe de Programas de la oficina en el país	Oficial Superior de Seguimiento del Despacho Regional		Junio de 2022
5.2 Revisar la estructura y las responsabilidades de gestión de la dependencia de programas de la oficina en el país e incorporar dichas funciones revisadas antes del comienzo del ciclo del nuevo PEP, a fin de garantizar que el personal directivo competente se encargue tanto de hacer el seguimiento de los productos como de contribuir a los efectos.		Jefe de Programas de la oficina en el país			Diciembre de 2022
5.3 Reforzar la gestión de la eficiencia en función de los costos elaborando parámetros de medición apropiados, aclarando las responsabilidades de gestión en cuanto al análisis regular de la eficiencia en función de los costos e impartiendo capacitación al personal de la oficina en el país.		Jefe de Programas de la oficina en el país	Oficial de Seguimiento del Despacho Regional		Diciembre de 2022

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CIF	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
Iniciativa R4	Iniciativa para la Resiliencia Rural
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
ZimASSET	Agenda para la Transformación Socioeconómica Sostenible de Zimbabwe
ZimVAC	Comité de Evaluación de la Vulnerabilidad de Zimbabwe
ZUNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Zimbabwe