



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 14-17 نوفمبر/تشرين الثاني 2022

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2022/6-C

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 5 أكتوبر/تشرين الأول 2022

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور (2017-2021)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم للخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور للفترة 2017-2021 بين أبريل/نيسان 2021 ويونيو/حزيران 2022. وتضمن التقييم تقييماً للوضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، وأهميته، وفعالته، وكفاءته، والعوامل التي تفسر أداءه. وخدم التقييم الغرض المزدوج للمساءلة والتعلم، وأثار أنشطة التحضير لخطة استراتيجية قطرية جديدة.

وإكوادور بلد متوسط الدخل من الشريحة العليا وهو يعاني من ارتفاع مستويات عدم المساواة وسوء التغذية المزمن؛ ولا يتاح ما يكفي من الأغذية المغذية لحوالي 52 في المائة من السكان. والبلد معرّض بشدة للكوارث وتغير المناخ، وقد عانى في السنوات الأخيرة من آثار جائحة مرض فيروس كورونا 2019 ومن وصول أعداد كبيرة من المهاجرين الفنزويليين.

وتركز الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج في إكوادور على الاستجابة للأزمات، ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، والتكيف مع تغير المناخ، وتعزيز القدرات القطرية، في إطار خمس حصائل استراتيجية.

وخلص التقييم إلى أن الخطة تتواءم مع احتياجات الناس والأولويات الوطنية، وقد مكّنت البرنامج من المساهمة بفعالية وكفاءة في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وعمل البرنامج على تنفيذ ولايته المزدوجة المتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة، وعمل بالتنسيق مع الشركاء الحكوميين وكيانات الأمم المتحدة الأخرى.

وأبدى البرنامج مرونة تشغيلية جديرة بالثناء في توسيع نطاق التدخلات وتنويعها من أجل تلبية الاحتياجات الناشئة عن حالات الطوارئ المتعددة، بما فيها جائحة مرض فيروس كورونا 2019.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

J. Flentge السيدة

موظفة التقييم

البريد الإلكتروني: [jacqueline.flentge@wfp.org](mailto:jacqueline.flentge@wfp.org)

A. Cook السيدة

مديرة التقييم

البريد الإلكتروني: [andrea.cook@wfp.org](mailto:andrea.cook@wfp.org)

وأدى دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى تعزيز الإنتاج وتحسين فرص الحصول على الأغذية المغذية، ولكن التغيير المتوخى في السلوك ذي الصلة بالتغذية لم يتحقق. ويجب إيلاء مزيد من الاهتمام لوصول المزارعين إلى خطط التعاقد مع السلطات العامة وإضفاء الطابع المؤسسي على خطط المشتريات (لتسليم مسؤولية برنامج التغذية المدرسية).

وقام البرنامج بتعبئة التمويل اللازم لزيادة أنشطة التكيف مع تغير المناخ والقدرة على الصمود، ولكن حدثت تأخيرات في تنفيذ الميزانية وتنفيذ البرامج. واعتمدت نهج ابتكارية، ولكن تصميم الأنشطة القائمة على الأصول كان يمكن أن يكون أكثر تنوعاً.

واسترشدت الجهود التي بذلها البرنامج لتعزيز القدرات بقاعدة أدلة وافرة. بيد أنه على الرغم من الإنجازات المحققة، ينبغي للمكتب القطري أن يضمن تمتع موظفيه بالمهارات اللازمة لتحسين دور البرنامج إلى الحد الأمثل فيما يخص المشاركة في السياسات وتقديم المساعدة التقنية وتعزيز القدرات.

وأحرز تقدّم هام فيما يخص مشاركة المستفيدين وتعقيباتهم، وتعميم اتّباع النهج المراعية للاعتبارات الجنسانية والتغذية. بيد أن البرنامج أضعاف فرصاً، منها على سبيل المثال فرصة وضع استراتيجية رسائل التغيير السلوكي وفرصة تعزيز رصد حالة التغذية. وكان من الممكن إيلاء المزيد من الاهتمام للمخاطر التي تهدد المستفيدين الضعفاء رجالاً وأولاداً.

وأدى نهج الانعزال الذي اتّبع في تنفيذ الحصائل الاستراتيجية الخمس إلى الحدّ من التماسك والكفاءة والفعالية والاستدامة في إطار محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وقادت التحديات المطروحة في مجال إدارة المعرفة ورصدها إلى إعاقة الإدارة القائمة على الأدلة والحدّ من إبراز صورة التخلّلات واستدامتها.

وزادت ميزانية الحافظة القطرية الأصلية أكثر من ثلاث مرات أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، ونجح البرنامج في تعبئة الموارد اللازمة لتوسيع نطاق الأنشطة. بيد أن التخصيص الكبير لمساهمات المانحين أعاق استمرارية النشاط 2 (تعزيز سبل العيش بوصفها عنصراً من عناصر الاستجابة للأزمات). وحدّد البرنامج استراتيجيات لتحقيق وفورات في التكاليف ولخفض حصة تكاليف الدعم المباشرة من مجموع النفقات، ولكن النهج الجديدة المتبعة أدت إلى زيادة طفيفة في التكلفة لكل مستفيد، ويبدو أن تغيير نقاط صرف التحويلات القائمة على النقد أدى إلى تدني قيمة استحقاقات المستفيدين نتيجة لارتفاع الأسعار.

وفي الختام، خلص التقييم إلى أن البرنامج نجح في الوفاء بولايته المزدوجة بما يتماشى مع الأولويات والاحتياجات الوطنية، مما ساهم بفعالية في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وعولجت حالات الطوارئ في الوقت المناسب، في ظلّ قيادة قوية ومرنة تشغيلية كبيرة، على الرغم من تخصيص قدر كبير من المساهمات. ومع ذلك، لا تزال هناك فرص لمواصلة تعزيز أنشطة التكيف مع تغير المناخ، وزيادة الحماية، وتحسين التغذية، وتعزيز العمل على المحور الثلاثي. كما حدّدت مواطن الضعف في مجالي الرصد وإدارة المعرفة. والخطة الاستراتيجية القطرية بمثابة إطار قابل للتكيف، ولكن ينبغي أن تتكامل عناصرها بشكل أفضل.

وقدّم التقييم أربع توصيات استراتيجية وتوصيتين تشغيليتين تتعلق جميعها بالمحور الثلاثي والحماية الإنسانية؛ ودور البرنامج في المشاركة في السياسات العامة؛ وتعميم التغذية؛ وإدماج إدارة البرامج ورصدها؛ وتحقيق أوجه تآزر داخلية؛ وتنمية قدرات الموظفين.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور (2017-2021) (WFP/EB.2/2022/6-C) وردّ الإدارة عليه (WFP/EB.2/2022/6-C/Add.1) ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

## مقدمة

## سمات التقييم

- 1- جرى تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور للفترة 2017-2021 بين أبريل/نيسان 2021 ويونيو/حزيران 2022. وتناول التقييم استراتيجية البرنامج وتدخلاته وأنظمتها للفترة ما بين أبريل/نيسان 2017 وأغسطس/آب 2021. وخدم الغرض المزدوج المتمثل في المساءلة والتعلم، من خلال تقييم النتائج المحققة وإيجاد فرص للتعليم على الصعيد الوطني والإقليمي والمؤسسي. وقامت نتائج التقييم بإرشاد إعداد وتصميم خطة استراتيجية قطرية جديدة لإكوادور.
- 2- واعتمد التقييم نهجا قائما على النظريات والأساليب المختلفة، معتمدا في ذلك على بيانات الرصد، واستعراض المنشورات، والمقابلات شبه المنظمة، والمناقشات مع مجموعات التركيز الخاصة بالمستفيدين، واستقصاء إلكتروني. وأتبع نهج يراعي الاعتبارات الجنسانية طوال العملية. وعلى الرغم من جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، أُجري التقييم إلى حد كبير على أرض الواقع: فلم يضطر سوى كبير المقيمين الدوليين إلى التعامل مع المخبرين عن بعد، في حين تمكن قائد فريق التقييم وثلاثة من أعضاء الفريق الوطني من اتخاذ تدابير النظافة الصحية والسلامة التي مكنتهم من زيارة المجتمعات المحلية ومقابلة أصحاب المصلحة في إكوادور شخصيا. ونوقشت نتائج التقييم وتوصياته مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال حلقتي عمل أجرينا بصيغة مختلطة (جلسات حضورية انضم إليها بعض المشاركين عن بعد) في نوفمبر/تشرين الثاني 2021.
- 3- ولم يصل فريق التقييم إلى المستفيدين والأنشطة الميدانية والشركاء المتعاونين وفي بعض الحالات، المشروعات المنجزة، إلا بشكل محدود، نتيجة جائحة كوفيد-19. وبالإضافة إلى ذلك، أدت بيانات الرصد الناقصة وغير المتوائمة إلى الحد من إمكانية تحليل الفعالية التشغيلية. وعلى الرغم من أوجه القصور هذه، يرى فريق التقييم أن البيانات المتاحة، والمقابلات التي أُجريت مع مقدّمي المعلومات الرئيسيين، والزيارات الميدانية التي أُجريت كانت كافية للسماح بإجراء تحليل قائم على الأدلة.

السياق<sup>1</sup>

- 4- إكوادور بلد متوسطة الدخل من الشريحة العليا، ولكن تسجّل فيها معدلات فقر عالية وهو من بين البلدان الأكثر اتصافا بعدم المساواة في العالم. وهو معرض بشدة للكوارث وتغير المناخ، مما يؤثر على المجتمعات المحلية الريفية على وجه الخصوص.<sup>2</sup>
- 5- النساء في إكوادور مستضعفات: احتلّ البلد المرتبة 42 من بين 156 بلدا من حيث الفجوة بين الجنسين في عام 2021 ويسجّل فيه ثالث أعلى معدل خصوبة للمراهقات في المنطقة.<sup>3</sup> وقد تعرّض نحو 65 في المائة من النساء لعنف جنساني.
- 6- وكان إكوادور واحدا من أكثر دول أمريكا اللاتينية تضررا من جائحة كوفيد-19، حيث شهد 35 725 حالة وفاة بحلول يونيو/حزيران 2022.<sup>4</sup> وفي عام 2020، بلغت الخسائر الاقتصادية الإجمالية ما يعادل 16 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي،<sup>5</sup> مع تأثر النساء والشعوب الأصلية بشكل غير متناسب وظهور مشاكل تشمل حمل الأطفال<sup>6</sup> وتدهور الأمن الغذائي.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> إن البيانات الواردة في هذا القسم الذي يشمل تقرير التقييم الموجز جرى تحديثها من مصادر ثانوية في يونيو/حزيران 2022 وبالتالي قد تختلف عن تلك الواردة في تقرير التقييم الكامل.

<sup>2</sup> (" المنحدرين من أصل أفريقي والشعوب الأصلية يتأثرون بتغير المناخ: خلافت بشأن التدابير الوقائية لدولة إكوادورية") Salinas, V., Cevallos, W. and Levy, K. 2020. "Afrodescendientes e indígenas vulnerables al cambio climático: desacuerdos" *Íconos. Revista de Ciencias Sociales (frente a medidas preventivas estatales ecuatorianas)* 66: 107 – 129.

<sup>3</sup> مصرف بيانات البنك الدولي. 2020. معدل خصوبة الأمهات المراهقات (عدد الولادات لكل ألف امرأة في سن 15 و19 عاما) - إكوادور.

<sup>4</sup> حكومة إكوادور. 2022. الإحصاءات المتعلقة بجائحة كوفيد-19 (متاحة باللغة الإسبانية فقط).

<sup>5</sup> Ecovis Ecuador. 2021. تأثير جائحة كوفيد على اقتصاد إكوادور (*Impacto del Covid en la economía ecuatoriana*).

<sup>6</sup> صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2020. الآثار الاجتماعية والاقتصادية لحمل المراهقات في إكوادور (*Consecuencias socioeconómicas del embarazo en la adolescencia en Ecuador*).

<sup>7</sup> البرنامج. 2020. نبض الهجرة - فبراير/شباط 2020. التقييم عن بعد: المهاجرون الفنزولبيون والمجتمعات المضيفة - كولومبيا وإكوادور وبيرو (*Remote Assessment: Venezuelan Migrants and Host Communities - Colombia, Ecuador and Peru*).

7- وفي عام 2021، استضاف إكوادور 503 882 لاجئاً ومهاجراً من جمهورية فنزويلا البوليفارية.<sup>8</sup> وخلال الجائحة، عبر الحدود ما يقدر بنحو 500 إلى 1 000 مهاجر غير نظامي يوميا، ومن بينهم أطفال.<sup>9</sup>

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2021	17.9	إجمالي عدد السكان (بالملايين) (1)	
2020	77	متوسط العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات) (1)	
2018	57	معدل وفيات الأمهات (حسب التقديرات الوطنية، لكل 100 000 مولود حي) (1)	
2021	2.67	انتشار الإعاقة (نسبة مئوية) (2)	
2020	86	دليل التنمية البشرية (المرتبة) (3)	
2021	32	نسبة عدد الفقراء (النسبة المئوية للسكان) (4)	
2020	0.5	معامل جيني (4)	
2021	14	مؤشر الجوع العالمي (على مقياس شدة مكون من 100 نقطة، حيث 0 هي أفضل درجة) (5)	
2021	23	الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من سوء التغذية المزمن (التقزم) (نسبة مئوية) (9)	
2018	48	الأسر المعيشية التي لا يمكنها الوصول اقتصادياً إلى نظام غذائي معذ (نسبة مئوية من السكان) (6)	
2021	28	الأطفال بين 5 سنوات و19 سنة الذين يعانون من السمنة وزيادة الوزن (نسبة مئوية) (9)	
2021	56 603	اللاجئون (المجموع) (7)	
2021	7 137	طالبو اللجوء (المجموع) (7)	
2021	0.739 (42 بلداً من أصل 153 بلداً)	مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (الدرجة) (8)	

المصادر: (1) البنك الدولي؛ و(2) المجلس الوطني لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة؛ و(3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ و(4) المعهد الوطني للإحصاء والتعداد؛ و(5) مؤشر الجوع العالمي؛ و(6) البرنامج؛ و(7) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين؛ و(8) المنتدى الاقتصادي العالمي؛ و(9) منظمة الأمم المتحدة للطفولة.

8- وتماشى خطة التنمية الوطنية الرئيسية في إكوادور للفترة 2017-2021، وهي الخطة الوطنية للعيش الكريم: خطة لمدى الحياة *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021: planificamos para toda una vida*، وسياسات التنمية الأخرى مع أهداف التنمية المستدامة. وتعدّ خطة الأغذية والتغذية المشتركة بين القطاعات للفترة 2018-2025 الأداة الرئيسية التي تتناول التغذية. ومن بين الأطر الأخرى ذات الصلة القانون المتعلق بالتنقل البشري لعام 2017، والخطة الوطنية للحد من خطر الكوارث على التعليم للفترة 2018-2030، وقانون التغذية المدرسية لعام 2020، والاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ للفترة 2012-2025، والسياسة الزراعية الوطنية والخطة المرتبطة بها.

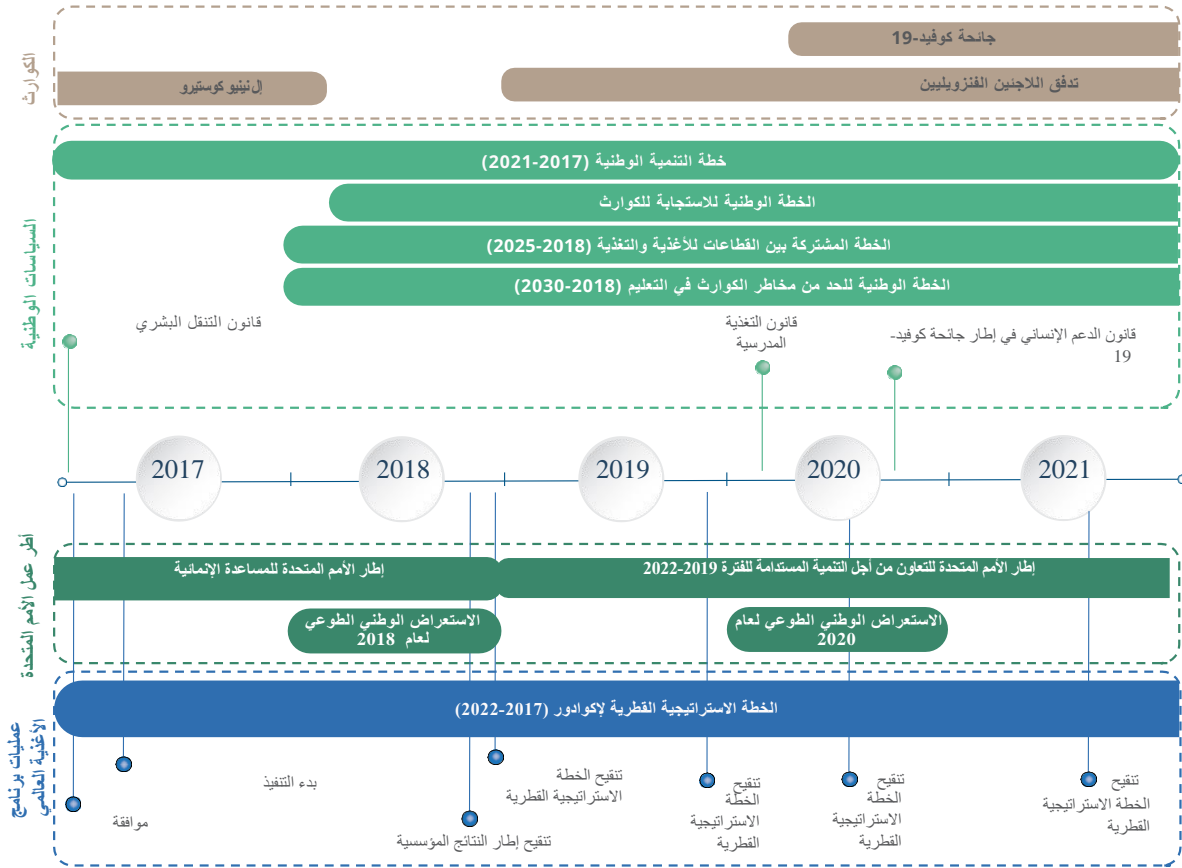
9- ويرتبط انعدام الأمن الغذائي في إكوادور بمواطني الضعف الاجتماعية والاقتصادية، مثل تلك المتعلقة بالمساواة الجنسانية والمناطق الريفية. واعتُبرت قلة فرص الحصول على الأغذية المغذية عاملاً مهماً مسبباً لنقص التغذية عند 52 في المائة من

<sup>8</sup> مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. [Refugee Data Finder 2021 Ecuador](#).

<sup>9</sup> منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2021. [تقرير عن الحالة الإنسانية في إكوادور](#).

السكان<sup>10</sup> والحصول على الغذاء الكافي هو الحاجة الأكثر إلحاحاً لمعظم المهاجرين<sup>11</sup> ولا تزال التغذية أحد التحديات المطروحة: فيعاني 12.4 في المائة من السكان من نقص التغذية<sup>12</sup> كما يعاني 23 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة من سوء التغذية المزمن، مع ارتفاع النسب عندما تتعلق بالسكان الريفيين والشعوب الأصلية<sup>13</sup>.

### الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج للفترة 2017-2021



المصدر: مكتب التقييم، استناداً إلى التقرير الكامل المتعلق بتقييم الخطة الاستراتيجية القطرية.

### الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

10- ركزت الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور للفترة 2017-2021 بشكل خاص على إكمال نظم الحماية الاجتماعية الوطنية، ودعم أسر المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وتعزيز التكيف مع تغير المناخ والقدرة على الصمود. ويؤخَى أيضاً توسيع نطاق الاستجابة الإنسانية للبرنامج من خلال إدماج اللاجئين والمهاجرين الفنزويليين في أنشطته الرامية إلى تقديم المساعدة المباشرة.

<sup>10</sup> البرنامج. 2020. *Cerrando la brecha de nutrientes en Ecuador* (سد الفجوة التغذوية في إكوادور).

<sup>11</sup> البرنامج. 2020. نبض الهجرة - فبراير/شباط 2020. التقييم عن بعد: المهاجرون الفنزويليون والمجتمعات المضيفة - كولومبيا وإكوادور وبيرو (*Remote Assessment: Venezuelan Migrants and Host communities - Colombia, Ecuador and Peru*).

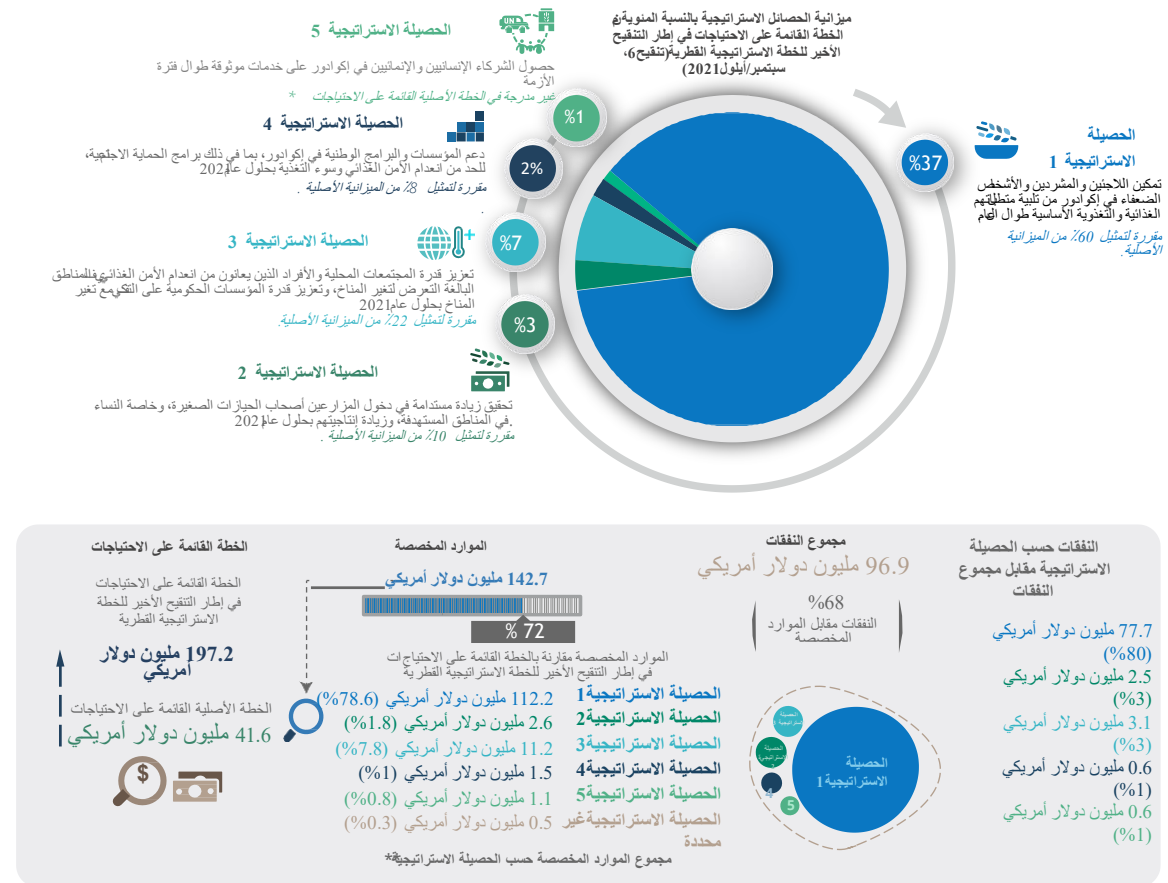
<sup>12</sup> منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية، والبرنامج، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2021. أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي - نظرة عامة إقليمية على الأمن الغذائي والتغذية في عام 2021: الإحصاءات والاتجاهات (*Latin America and the Caribbean - Regional Overview of Food Security and Nutrition 2021: Statistics and trends*).

<sup>13</sup> منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2021. حالة الأطفال في العالم 2021: ما يجول في بالي - تعزيز وحماية ورعاية الصحة النفسية للأطفال (*The State of the World's Children 2021: On my mind - Promoting, protecting and caring for children's mental health*).

11- وأعدت الخطة الاستراتيجية القطرية بالاستناد إلى أربع حصائل استراتيجية، مع إضافة حصيلة خامسة في عام 2020. وتناولت ثلاثة عشر ناتجا وعشرة أنشطة مجالات تركيز البرنامج وهي بناء القدرة على الصمود والاستجابة للأزمات والأسباب الجذرية. وشملت طرائق التدخل المستخدمة التحويلات القائمة على النقد، وتعزيز القدرات، وتقديم الخدمات. وشملت الأولويات الشاملة المساواة أمام السكان المتضررين، والقضايا الجنسانية، والحماية، والبيئة.

12- ونفذت الخطة الاستراتيجية القطرية خلال فترة مليئة بالتحديات اتسمت بوصول أعداد كبيرة من اللاجئين والمهاجرين الفنزويليين وجائحة كوفيد-19، مما تطلب توسيع نطاق دعم البرنامج بشكل كبير. وتعكس بيانات الميزانية هذه التغييرات الجوهرية التي طرأت خلال فترة التنفيذ. وبعد ستة تنقيحات للخطة الاستراتيجية القطرية وميزانيتها، ازدادت الميزانية أكثر من ثلاث مرات من 41 597 853 دولارا أمريكيا إلى 197 247 946 دولارا أمريكيا، وزاد عدد المستفيدين المباشرين المستهدفين من 175 950 شخصا إلى 1 791 269 شخصا.

## الشكل 2: الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور للفترة 2017-2021، وحصائلها الاستراتيجية، وميزانياتها، وتمويلها، ونفقاتها حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2021



المصدر: التحليلات المتعلقة بخارطة الطريق المتكاملة للبرنامج.

## نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الوضع الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهماته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان فضلا عن نقاط قوة البرنامج؟

- 13- تمت مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور مع السياسات والأولويات الوطنية الرئيسية للبلد فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتغذية، والتنمية في مرحلة الطفولة المبكرة، والصحة، والمساواة، وتغير المناخ. وتمت أيضا مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية، من خلال أهدافها المتعلقة بالإنصاف والشمول، والتنمية الاقتصادية، وبناء القدرة على الصمود، والاستدامة البيئية، مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030.
- 14- واستند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية إلى خبرة البرنامج السابقة في البلد وإلى نتائج التحليل التشاركي. وساهم البرنامج في تحقيق الأهداف الوطنية وأهداف التنمية المستدامة على حد سواء، ولا سيما القضاء على الفقر (الهدف 1) والقضاء التام الجوع (الهدف 2) وتعزيز الشراكات (الهدف 17). وسعت الحصائل 1 و2 و3 من الخطة الاستراتيجية القطرية، إلى المساهمة بشكل غير مباشر في تحقيق سبعة أهداف أخرى من أهداف التنمية المستدامة: هي الأهداف 3 و4 و5 و8 و10 و11 و13.
- 15- واستهدفت أنشطة البرنامج في إكوادور السكان الأكثر ضعفا بمن فيهم الأشخاص المتضررون بشدة من جائحة كوفيد-19. وأدمجت الاعتبارات الإثنية والجنسانية في معايير الاستهداف التي وضعها البرنامج، ولكن كان إشراك المجتمعات المضيفة محدودا في الأنشطة المصممة لدعم المهاجرين الكولومبيين والفنزويليين.

### الشكل 3: الفئات السكانية الرئيسية التي تتلقى مساعدة البرنامج



المصدر: فريق التقييم.

- 16- تُبَيِّن أهمية تدخلات البرنامج وتعرّزت أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، وذلك بفضل العمل المستمر مع الشركاء لضمان اتخاذ إجراءات تلبي الاحتياجات الوطنية وتكمل الهياكل القائمة. وتمكّن البرنامج من أن يكون نفسه بمثابة خبير في الأمن الغذائي، ولكنه لم يركّز إلا بشكل محدود على سوء التغذية المزمن وزيادة الوزن والسمنة وممارسات الرضاعة الطبيعية.
- 17- وحدث تحوّل برامجي كبير خلال جائحة كوفيد-19. فقد استجاب البرنامج بتوسيع نطاق الحصيلة الاستراتيجية 1 وإدراج حصيلة استراتيجية إضافية (5)، بما يعكس نهجا ذا شقين يتمثل في إسهام المساعدة الغذائية في استكمال نظم الحماية الاجتماعية

الوطنية مع القيام في الوقت نفسه أيضا بتوفير خدمات النقل وخدمات التخزين وتعزيز القدرات (اللوجستية) للشركاء في المجال الإنساني.

18- وأثناء تصميم الأنشطة وتنفيذها، بذل البرنامج جهدا واضحا لتحديد أوجه التآزر والتكامل مع مجموعة واسعة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى. وشملت مجالات التنسيق تقديم الدعم للاجئين والمهاجرين من خلال الفريق العامل المعني باللاجئين والمهاجرين، بالتنسيق مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، والتغذية، والتغذية المدرسية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والجهود المشتركة لتعزيز النهج المراعية للاعتبارات الجنسانية بالتنسيق مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة).

#### ما هو مدى وجودة مساهمة البرنامج في حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية لإكوادور؟

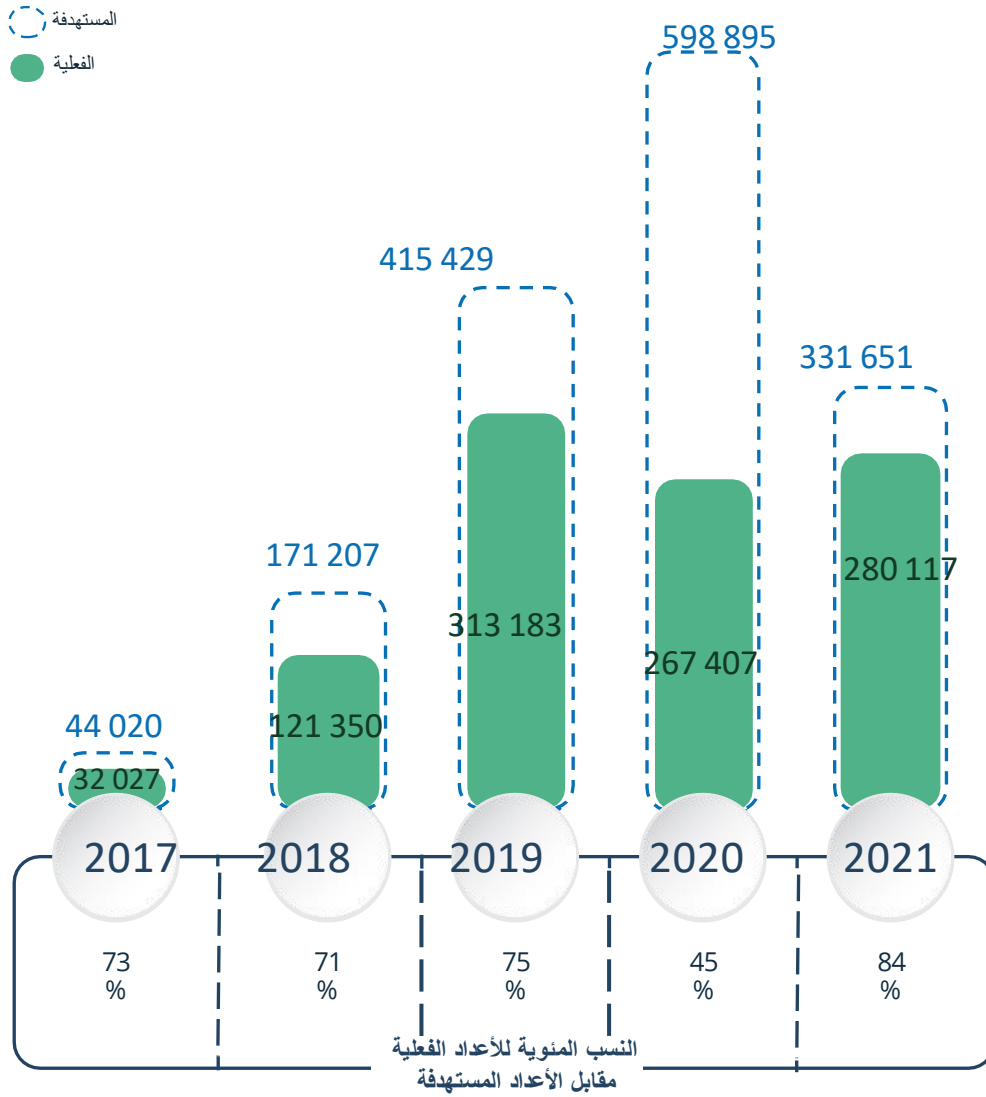
19- **الحصيلة الاستراتيجية 1: الاستجابة للأزمات** - اتّسمت عمليات البرنامج بالمرونة فيما يخص تكييف استجابته للأزمات، لا سيما فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19. وزاد المكتب القطري من حجم المساعدة المقّمة إذ وسعها مداها الجغرافي وزاد مدتها ووسّع نطاقها لتشمل الأسر الإكوادورية الضعيفة. وأدت استجابة البرنامج للأزمات إلى زيادة إمكانية الحصول على الغذاء وتعزيز المعرفة بقضايا التغذية في حالات الأزمات. غير أن سلوك الناس فيما يتعلق بممارسات التغذية لم يشهد تحسنا يُذكر. وفي عام 2019، حُدّدت نقاط ضعف فيما يخصّ مدخول المستفيدين من الحديد الآتي من اللحوم ومستوى استهلاكهم للأغذية. وعدم كفاية بيانات الرصد أدى إلى تعذر تحليل العوامل المساهمة، التي ربما كانت ناجمة عن أداء البرامج أو عن تغيّر الظروف أو عن كليهما.

20- **الحصيلة الاستراتيجية 2: المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة وصلاتهم بالتغذية المدرسية** - ساهم البرنامج في تعزيز البرنامج الوطني للتغذية المدرسية من خلال أنشطة تعزيز القدرات. وفي أعقاب تسليم مسؤولية المساعدة المباشرة التي يقدمها البرنامج إلى البرنامج الوطني للتغذية المدرسية في عام 2019، اضطلع المكتب القطري بدور هام في تقديم المساعدة التقنية ودعم تصميم السياسات العامة. ولكن لا تزال مختلف جوانب تنفيذ الحكومة لأنشطة التغذية المدرسية تشكل تحديا. وعلى الصعيد المحلي، وضع البرنامج نموذجا يمكن أن يعزّز عملية التنفيذ في المستقبل عن طريق ربط المدارس بالمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من أجل توفير الأغذية المغذية الطازجة. وأدت أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية إلى زيادة مداخل مزارعي الكفاف الذين يتلقون المساعدة، وأسهمت تدخلات البرنامج في تعزيز القدرة الإنتاجية والتشاركية والتجارية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، ولا سيما النساء. بيد أن العقبات التي تعوق بيع المزارعين لمنتجاتهم إلى المؤسسات العامة، مثل المدارس، لا تزال قائمة. وكنتيجة غير متوقعة، أدّت الأغذية التي تنتجها منظمات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى تعزيز الأمن الغذائي خلال جائحة كوفيد-19.

21- وبعد تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانيتها في عام 2021، تم توسيع نطاق الأنشطة في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و2 لخدمة ما مجموعه 1 738 019 مستفيدا للأولى و53 250 مستفيدا للثانية، أي بمقدار حوالى تسع مرات الأرقام المقررة أصلا. وبلغ عدد المستفيدين الفعليين الذين تمت خدمتهم ذروته في عام 2019 مع أكثر من 300 000 مستفيد، مع العلم أن 97 في المائة منهم كانوا من المهاجرين واللاجئين (الشكل 4). وأدت جائحة كوفيد-19 وحركة المهاجرين المتواصلة إلى استمرار العدد المرتفع للمستفيدين في عامي 2020 و2021، إلا أن فرض القيود على الوصول إلى الأماكن وإغلاق الملاجئ والمقاصف استجابة للجائحة أعاقا القدرة على الوصول إلى الأعداد المستهدفة من المستفيدين.



الشكل 4: العدد الفعلي مقابل العدد المستهدف من المستفيدين الذين وصل إليهم البرنامج في إكوادور في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و 2 للفترة 2017-2021



المصادر: التقارير القطرية السنوية لإكوادور للفترة 2017-2021.

22- **الحصيلة الاستراتيجية 3: القدرة على الصمود والتكيف مع تغير المناخ** - من خلال أنشطة تعزيز القدرات، تعامل البرنامج في الواقع مع مسألة التكيف مع تغير المناخ باعتبارها عاملاً مساهماً رئيسياً في مكافحة انعدام الأمن الغذائي بفضل خطط التنمية المحلية والوطنية. بيد أن تنفيذ هذه الأنشطة وغيرها من الأنشطة، في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، تأثر سلباً بتدني مستوى تنفيذ الميزانية (حيث لم يُنفق سوى 27.5 في المائة من الأموال التي كان مخصصة للخطة القائمة على الاحتياجات) وبالتأخيرات، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى الوقت الذي تحتاجه العمليات التشاركية؛ ومشاكل الوصول إلى الإنترنت في المجتمعات المحلية للشعوب الأصلية؛ وازدياد انعدام الأمن؛ وتغيّر السلطات المشاركة؛ وتأثير جائحة كوفيد-19. وأدت محدودية البيانات التي يجمعها المكتب القطري منذ عام 2017 إلى إضعاف القدرة على تحليل فعالية المساهمات المقدمة في إطار هذه الحصيلة الاستراتيجية.

23- وركزت أنشطة التكيف مع تغير المناخ، بصورة مفرطة، على تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد من قبيل نظم الري، وذلك على حساب الأنشطة الأكثر تنوعاً الرامية إلى حماية سبل العيش وتحديد المنتجات المناسبة لخصائص التربة.

- 24- ومن مواطن القوة في أنشطة الحصيصة الاستراتيجية 3 النهج الابتكاري المثبَع للعمل مع المجتمعات المحلية الأوا والإكوادوريين المنحدرين من أصل أفريقي، مما يسهل أخذ الدراسات المتعلقة بالمعارف النباتية التقليدية وحكمة الأجداد في الاعتبار عند وضع نهج التكيف مع تغير المناخ. وتشكّل الاتفاقات الرسمية المبرمة مع المؤسسات الأكاديمية في إكوادور استراتيجية جديدة بالثناء لتعزيز قدرات هذه المجتمعات المحلية، مع أن الأنشطة الجارية في إطار هذه الاتفاقات لم تكن قد نفذت بَعْدُ وَقَتَّ جمع البيانات لأغراض التقييم.
- 25- وحظيت الحكومة بدعم واسع في مجال الاستعداد للكوارث، والإجراءات الاستباقية، ونظم الإنذار المبكر، من خلال أنشطة تعزيز القدرات التي استفادت من تحسين التنسيق بين البرنامج ونظرائه الحكوميين. كما دَعمت أنشطة الحصيصة الاستراتيجية 3 الاستجابة الوطنية لجائحة كوفيد-19 بشتى السبل منها تصميم وتنفيذ خطة طوارئ لمواجهة الجائحة واعتماد عدد من الاستراتيجيات بالتعاون مع المؤسسات الرئيسية من أجل تيسير استمرارية سير الأعمال عندما كان التباعد الاجتماعي مطلوباً. وساهم البرنامج أيضاً، مستخدماً النظام الوطني للحماية الاجتماعية، في توزيع قسائم التغذية على المهاجرين والإكوادوريين الضعفاء.
- 26- الحصيصة الاستراتيجية 4: تعزيز القدرات القطرية - قام البرنامج بوضع ونشر أدلة هامة وقدم أنواعاً مختلفة من المساعدة التقنية إلى الشركاء الحكوميين لدعم تصميم السياسات العامة، وإقامة حوار اجتماعي، والتعاون على الصعيد التقني في مجالي الأمن الغذائي والتغذية، وتعزيز المساواة والشمول. وشملت المساعدة التقنية المقَدَّمة توفير الدعم من خلال مشروع تجريبي للأمم المتحدة يشمل التعاون فيما بين بلدان من الجنوب هي بيرو والصين وغواتيمالا. واعتُبر محتوى ومنهجية العديد من الأحداث التدريبية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالزراعة الأسرية، والحماية الاجتماعية، وإدارة مخاطر الطوارئ والكوارث، وأثر الجائحة على التغذية وإمكانية الحصول على الأغذية، مناسبين من حيث جودة المعلومات المقَدَّمة، واستخدام الأدلة العلمية، والتركيز على التنمية الاجتماعية والمساواة بين الجنسين.
- 27- الحصيصة الاستراتيجية 5: توفير الخدمات للشركاء في المجال الإنساني - أضيفت الحصيصة الاستراتيجية 5 إلى الخطة الاستراتيجية القطرية في عام 2020 لتلبية الحاجة إلى خدمات النقل والتخزين خلال جائحة كوفيد-19. وساعدت الخدمات اللوجستية والدورات التدريبية التي قَدَّمتها البرنامج إلى كيانات الأمم المتحدة الأخرى والحكومة والشركاء الآخرين في المجال الإنساني على تعزيز الكفاءة في مواجهة الأزمة الصحية.

#### المجالات الشاملة

- 28- المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، ومنع العنف الجنساني: تم تشجيع التقدم الكبير المحرز في إدماج المساواة بين الجنسين في برامج البرنامج بفضل تحالفات استراتيجية، ولا سيما مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة. ونُفذ برنامج مشترك بشأن النهج المثبَع في الفترة 2019-2022 في مجالي الأمن الغذائي والتغذية والتي ترمي إلى إحداث تحوّل في المنظور الجنساني، بالتعاون مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وكان بمثابة برنامج شمل قسماً كبيراً من الأعمال المتعلقة بالمساواة الجنسانية التي أجراها المكتب القطري. وفي مجال صياغة السياسات، ساهم البرنامج في وضع الاستراتيجية الزراعية الوطنية للمرأة الريفية وساعد في تعزيز آليات التنسيق ذات الصلة بالمساواة الجنسانية، مثل اجتماع المائدة المستديرة التقني للمرأة الريفية والاجتماع الوطني الأول للمرأة الريفية، وفي جمع الأدلة، بما في ذلك من خلال إضفاء طابع منهجي على مشروع تجريبي يرمي إلى منع حمل المراهقات وتوفير الدعم للمراهقات الحوامل الضعيفات. وأدمجت الاعتبارات الجنسانية في عمليتي الاستهداف وتصميم الأنشطة، وإن ركّزنا بشكل رئيسي على احتياجات المرأة ولم تشملنا العوامل المتصلة بالمخاطر التي يتعرض لها الرجال تحديداً.
- 29- المبادئ الإنسانية والحماية: يُعرف البرنامج في إكوادور بتطبيقه للمبادئ الإنسانية المتمثلة في الحياد وعدم التحيز والاستقلال والإنسانية. ولكن لم يتم التركيز على الحماية الإنسانية حتى عام 2019. وفي عام 2020، قام البرنامج بتحليل المخاطر التي يخفها تنفيذ برنامجه في مجال الحماية؛ وأدى ذلك إلى بعض التعديلات في معايير الاستهداف، ولكن لم تُنفذ فيما يبدو أي أنشطة للتخفيف من هذه المخاطر وقت إجراء التقييم.

- 30- *المساءلة أمام السكان المتضررين*: خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بذلت جهود كبيرة لتعزيز آليات تلقي التعقيبات وضمان استمرار عملها خلال جائحة كوفيد-19.
- 31- *النُهُج المراعية للتغذية*: وفقا لسياسة البرنامج المؤسسية، تغطي النُهُج المراعية للتغذية في إكوادور فئات الأنشطة المحددة في الخطة الاستراتيجية القطرية. بيد أن تنفيذ هذه النُهُج وقياسها محدودان، ولوحظ أيضا عدم وجود استراتيجية لتغيير السلوك المتعلق بالتغذية.
- 32- *البيئة*: أحرز تقدّم في اتّباع نُهج عدم الإضرار بالبيئة، ولكن كان ذلك بشكل رئيسي في إطار التعاون فيما بين بلدان الجنوب وأنشطة التكيف مع تغير المناخ (المشروع الثاني بين إكوادور وكولومبيا)، ويمكن مواصلة تعميم هذه النُهُج. ومن الأمثلة على النُهُج المتّبعة إنكاء الوعي البيئي في المجتمع المحلي، واتباع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ممارسات زراعية إيكولوجية، والحدّ من التلوث.

### الاستدامة

- 33- أُدمجت نُهج مستدامة في الخطة الاستراتيجية القطرية، تتجلى في تقديم المساعدة الغذائية عن طريق شبكات الأمان الوطنية خلال جائحة كوفيد-19؛ والتركيز على تعزيز القدرات والمساعدة التقنية وتوليد الأدلة دعما لهيئة بيئة تمكينية في المجالين السياسي والمؤسسي؛ وعقد الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية؛ وتقديم الدعم إلى الحكومة في شكل أدوات مثل EVIN لإجراء تقييمات سريعة للاحتياجات، وتحليل متكامل للسياق، وأداة حساب القيمة التغذوية. ومع ذلك، يتعيّن بذل جهود إضافية للتمكّن من إضفاء الطابع المؤسسي على خطط المشتريات المحلية المتعلقة بالتغذية المدرسية، ومن ضمان حسن عمل الأصول المجتمعية وصيانتها. إن تعزيز نظم إدارة المعرفة في المكتب القطري، من خلال تنظيم نتائج المشاريع ونشرها واستخدامها، من شأنه أن يسهم في استدامة الإنجازات مع مرور الوقت.

### محور العمل الإنساني والتنمية والسلام

- 34- إن الاهتمام بالصلات القائمة بين مجالات العمل الإنساني والتنمية ومنع نشوب النزاعات ليس كافيا، على نحو ما يُثبتته العدد الصغير من المجتمعات المحلية المضيفة الإكوادورية التي اختيرت لتستفيد من أنشطة الحصيلة الاستراتيجية 1، وقد اعتُبر ذلك وسيلة لمكافحة كراهية الأجانب التي ما فتئت تزداد منذ عام 2019 على الرغم من دعوة الحكومة إلى إدماج المهاجرين في المجتمعات المحلية. وبذل الفريق العامل المعني باللاجئين والمهاجرين جهودا حتى عام 2019، ولكن كان من الممكن أن يتم بشكل أفضل تحديد أوجه التآزر بين مختلف أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية (لا سيما بين الاستجابة لحالات الطوارئ وأنشطة دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة) ومتابعتها.

إلى أي مدى استخدم البرنامج موارده بكفاءة في المساهمة في نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية وحصانها الاستراتيجية؟

### حسن التوقيت

- 35- بصفة عامة، وخاصة فيما يتعلق بأنشطة الاستجابة لحالات الطوارئ، أنجز البرنامج النواتج في الوقت المناسب، على الرغم من التحديات الإدارية البسيطة التي نشأت في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2. ولكن حدثت تأخيرات في تنفيذ ورصد أنشطة الحصيلة الاستراتيجية 3، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى الجائحة، وانعدام الأمن، والوقت الذي يقتضيه تصميم أنشطة ابتكارية وتطبيق نهج تشاركية، ونقص الموظفين لفترات مطوّلة.
- 36- وفيما يتعلق بحسن توقيت تنفيذ الميزانية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، فإن الوقت الفاصل بين تلقي التمويل وإنفاقه أقصر لأنشطة الاستجابة لحالات الطوارئ منه للأنشطة الأخرى.

### التغطية والاستهداف

- 37- تشير الأدلة إلى أن التغطية والاستهداف لأنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية كانت كافية، بما في ذلك التوسع بشكل كبير استجابة لتدفق أعداد كبيرة من اللاجئين والمهاجرين الفنزويليين ولجائحة كوفيد-19. غير أن احتياجات المجتمعات المحلية

المضيفة الشديدة الضعف لم تلَبَّ بما فيه الكفاية، وكان ينبغي للتحليلات الجنسانية أن تُرشد الاستراتيجيات للتصدي للمخاطر التي يواجهها على وجه الخصوص الأولاد والرجال الضعفاء. ومن بين الثغرات الأخرى التي تم تحديدها عدم وجود تحليل لمظاهر الضعف والمخاطر يُستَرشد به لاستهداف المستفيدين من الأنشطة المتعلقة بتغيير المناخ. وكانت هناك أيضا إمكانية لتوسيع تغطية أنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات على المستوى الميداني في إطار الحصيلة الاستراتيجية 5.

### كفاءة التكاليف

38- لا يمكن هيكلة ميزانية البرنامج من إجراء تحليل قائم على النتائج على مستوى الأنشطة، وبالتالي فإن إمكانية تقييم كفاءة الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث التكاليف محدودة. وأظهرت المؤشرات البديلة أن الإنفاق على المساعدة المباشرة المقدمة إلى المستفيدين يتجاوز الإنفاق على الأنشطة المنفّذة في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 4 و5.

39- وانخفضت مع الوقت النسبة التي تشكلها تكاليف الدعم المباشرة من مجموع النفقات في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. وعلى النقيض من ذلك، ارتفعت التكلفة التي يتم تكبدها لكل مستفيد من عمليات دعم الاستجابة لحالات الطوارئ (النشاط 1)، من 99.11 دولار أمريكي في عام 2017 إلى 105.4 دولار أمريكي في عام 2021، ويرجع ذلك جزئيا إلى توزيع استحقاقات إضافية ولكن أيضا بسبب التكاليف الناجمة عن بدء العمل بآلية تحويل جديدة.

### الخيارات البديلة التي تحقق وفورات في التكاليف

40- أثناء جمع البيانات لأغراض التقييم، كانت قد استُهلّت منذ فترة وجيزة ترتيبات تعاونية مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى ترمي إلى خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بالعمل في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و5.

41- واعتُبر أن التعامل مع مزود وحيد للمواد الغذائية (سلسلة من المتاجر الكبرى) إجراءً من شأنه أن يحقق وفورات في التكاليف، ولكنه أدى إلى تدني قيمة التحويلات القائمة على النقد بسبب ارتفاع الأسعار في المتاجر الكبرى.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج وإلى مدى حقق التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟

### استخدام الأدلة

42- صُممت الخطة الاستراتيجية القطرية باتباع نهج تشاركية وبالاستناد إلى الأدلة المستمدة من الدروس العملية المستفادة ومن التقييمات. ولكن الاعتبارات العملية، بدلا من تحليل الأدلة القائمة على النتائج، هي التي قادت إلى التغييرات التي أجريت في جميع مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

43- واستخدم المكتب القطري الأدلة على النحو المناسب لتوجيه دعوته بشأن مسائل الأمن الغذائي، مما عزز من وضع البرنامج باعتباره منظمة لا تقدّم المعونة الإنسانية فحسب، وإنما تقوم أيضا بالمشاركة في السياسات وتقديم المساعدة التقنية بصورة فعالة.

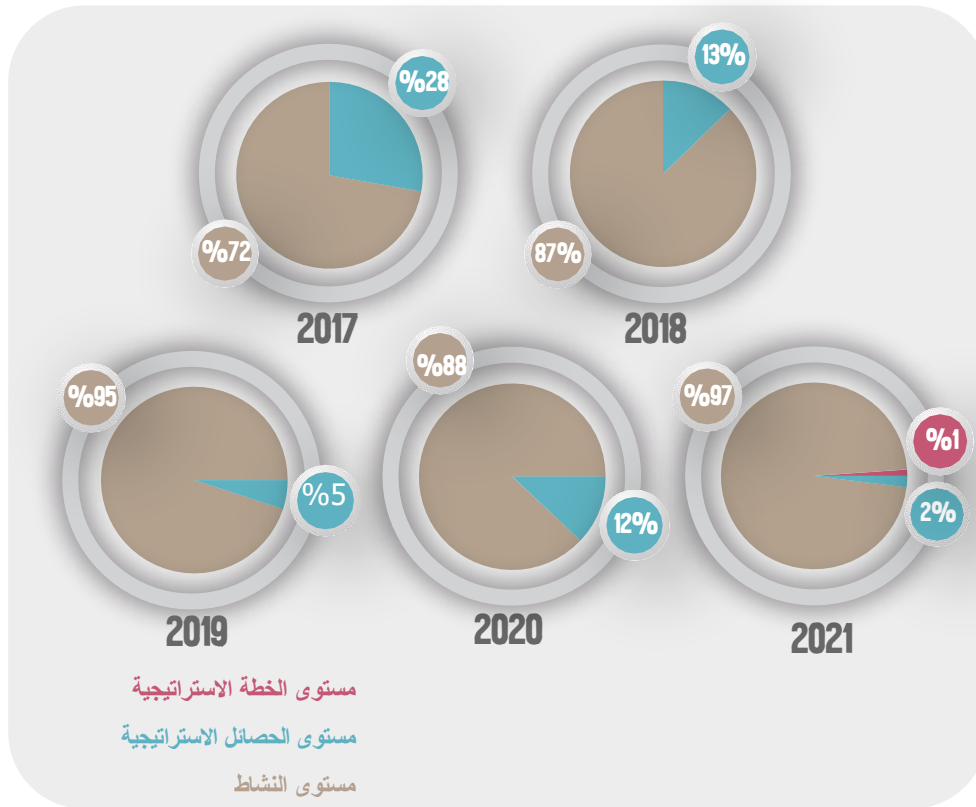
### تعبئة الموارد

44- أبدى البرنامج كفاءة عالية في تعبئة الموارد لاستجابته الإنسانية، بما في ذلك خلال جائحة كوفيد-19. ونجح المكتب القطري في اجتذاب التمويل اللازم للعمل في مجالات تركيز جديدة، مثل الأنشطة التي تربط التكيف مع تغير المناخ بالأمن الغذائي.

45- وفيما يتعلق بأهداف تعزيز القدرات في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، لم تكن الاستثمارات كافية لتغطية أنشطة توليد الأدلة، وإدارة المعرفة، وتبادل الممارسات الجيدة، التي يتطلبها التعلم المستدام وتحسين تصميم البرامج.

46- ولم يبستر هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية تعبئة الموارد، كما أن تخصيص عدد كبير من المساهمات لأغراض محدّدة أعاق البرنامج في تطبيق معايير الخاصة على تخصيص الموارد للحصائل الاستراتيجية والأنشطة (الشكل 5). وأدى ذلك إلى وقف النشاط 2، المتعلق بتعزيز سبل العيش وإدماج الفئات الضعيفة في المجتمعات المحلية المضيفة، بسبب نقص التمويل.

## الشكل 5: مستويات تخصيص المانحين للفترة 2017-2021



المصدر: مصنع البرنامج.

#### عقد الشراكات

- 47- قام البرنامج بتعزيز تحالفاته الاستراتيجية مع المؤسسات الحكومية وغيرها من كيانات الأمم المتحدة، وبدعم الشراكات الابتكارية. بيد أن محدودية القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى المكاتب الفرعية أضعفت تموضع البرنامج وإمكانية تعزيز دوره التحفيزي في علاقاته مع الجهات الفاعلة المحلية الأخرى.
- 48- واتخذ المكتب القطري إجراءات لتحديد ما إذا كان الشركاء المتعاونون مناسبين ورصد هذا الأمر، بالاستناد إلى الاحتياجات وإلى كفاءات الشركاء وحضورهم الجغرافي.

#### المرونة التشغيلية

- 49- إن ارتفاع مستويات المرونة التشغيلية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية أتاح للبرنامج الاستجابة لتغير الظروف والاحتياجات، على نحو ما يتضح من قدرة المكتب القطري على أداء عمله في مجالات جديدة (الحصيلة الاستراتيجية 5 والنشاط 10)، وتوسيع النطاق الذي تغطيه تدخلات البرنامج، والتكيف مع أساليب العمل الجديدة. وساعدت عمليات التكيف البرمجية المتعددة خلال جائحة كوفيد-19 في تحقيق سلامة المستفيدين.

#### عوامل أخرى

- 50- أهم العوامل التي تمكّن من إحراز نتائج وتحقيق تحوّل استراتيجي في مجال تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية هي مصداقية الكفاءات التقنية للبرنامج بين أصحاب المصلحة، والدعم الذي يوفره المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والحضور الميداني الواسع للبرنامج، مما يسّر فهم التطورات السياقية، واستراتيجيات المكتب القطري لتعزيز القيادة المحلية.

- 51- ولم تكن عملية تعيين الموظفين وإسناد المسؤوليات إليهم متوائمة بما فيه الكفاية مع متطلبات الخطة الاستراتيجية القطرية، مما أدى إلى عدم تطابق سمات الموظفين مع مسؤولياتهم في بعض البرامج، وإلى تحمّل بعض الوحدات عبء عمل مفرطاً، وإلى ظهور تحديات تعيق الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية.
- 52- ومن العوامل الأخرى التي حدّت من استجابة البرنامج الإدارة المنعزلة للحصائل الاستراتيجية الخمس، وعدم إدماج عملية الرصد في إدارة البرامج، والتحليل المحدود للمخاطر.

### الاستنتاجات

- 53- نجحت الخطة الاستراتيجية القطرية في تنفيذ الولاية المزدوجة للبرنامج المتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة. وبذلك، أكد البرنامج ميزته النسبية في مجال الأمن الغذائي واللوجستيات، وأثبت أنه الوكالة الرائدة في مجال المساعدة الإنسانية. إن دور البرنامج ومساهمته فيما يخص المشاركة في السياسات العامة من شأنهما أن يبيّرا استمرار الاستثمارات والجهود لضمان تمتّع موظفي المكتب القطري والموظفين الميدانيين بالمهارات المناسبة.
- 54- واكتسبت التدخلات التي جرت في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية أهمية وفعالية بفضل عمل البرنامج مع الشركاء الاستراتيجيين. وهي تستند بما يكفي إلى الأولويات الوطنية واحتياجات الناس، وتتكيف جيداً مع الظروف المتغيرة. وكان من الممكن أن يؤدي تحسين التنسيق وإدخال المجتمعات المحلية المضيفة، بشكل أكثر منهجية، في عداد الجهات المستفيدة المستهدفة إلى تعزيز الروابط داخل محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.
- 55- ودعمت الخطة الاستراتيجية القطرية بفعالية الاستجابة الإنسانية للحكومة وتعزيز القدرات الوطنية، مع تمكينها في الوقت نفسه من تعزيز إنتاجية نظم الأغذية الزراعية، وزيادة تنوع الأغذية، وتحسين فرص حصول الأشخاص الضعفاء على الأغذية المغذية.
- 56- وأحرز تقدّم كبير فيما يخص إدماج المنظور الجنساني، بوصفه مجالاً شاملاً، في العمليات الميدانية للبرنامج، وفي صياغة السياسات العامة، وفي الأعمال التي تستهدف التعبئة الاجتماعية. ولكن رغم تعيين منسق للشؤون الجنسانية، ينبغي للمكتب القطري مواصلة بناء قدرات موظفيه ورصد الأنشطة الجنسانية. وفيما يتعلق بالحماية الإنسانية، ينبغي للخطة الاستراتيجية القطرية إيلاء المزيد من الاهتمام إلى مختلف المخاطر التي تهدد اللاجئين والمهاجرين من الذكور والإناث.
- 57- وأدى المكتب القطري دوراً رائداً فيما يخص الأنشطة الرامية إلى تعزيز نظم بناء القدرة على الصمود والتكيف مع تغير المناخ بفضل خطط التنمية المحلية، ولكن التأخيرات التي شهدتها عملية التنفيذ وبطء تنفيذ الميزانية وانعدام عمليات الرصد أدت جميعها إلى الحدّ من فعالية هذه النظم. وتشمل الفرص المتاحة في هذا المجال إجراء التقييمات، وتوسيع النطاق الذي تغطيه البرامج، وتنوع الأنشطة لصالح الإنتاج الزراعي.
- 58- وأدرجت مسألة التغذية في الحصائل الاستراتيجية أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن عدم وجود حصيلة استراتيجية خاصة بالتغذية أدى إلى الحدّ من إبراز صورة الأنشطة وأساقها. وبالإضافة إلى ذلك، لا بدّ من مواصلة تعزيز الأعمال المتعلقة بالمجالات ذات الأولوية الوطنية المتعلقة بالتغذية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 59- ومكنت ثقة المانحين البرنامج من تلبية احتياجات إضافية وزيادة ميزانية الحافظة القطرية أكثر من ثلاث مرّات أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، حيث نجح المكتب القطري في تعبئة الموارد. غير أن تخصيص المساهمات على نطاق واسع أعاق الإدارة المرنة للموارد وتسبّب في وقف بعض الأنشطة. وفي حالات أخرى، تم التكيف بسرعة مع الظروف المتقلّبة، لا سيما خلال جائحة كوفيد-19، وتمكّن البرنامج من الاستجابة لحالات الطوارئ بأفضل توقيت، مما أتاح للبرنامج تعزيز موضعه الاستراتيجي.
- 60- إن هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية مواتٍ لتحقيق التحوّل الاستراتيجي الذي يودّ البرنامج إجراءه في إكوادور. ولكن تحوّل الخطة الاستراتيجية القطرية من خطة قائمة على توجيه المشروعات إلى خطة قائمة على نهج أكثر تكاملاً لم يتحقق على نحو ما كان منشوداً. ولم يلاحظ أثناء التقييم وجود أوجه تآزر بين الحصائل الاستراتيجية وتخفيض تكاليف المعاملات.

61- ولم يُدرج تحليل الأداء البرامجي في البيانات المتعلقة بإدارة الموارد المالية، وأدت التحديات التي تعيق إدارة المعرفة ورصدها إلى الحدّ من عمليتي التخطيط وصنع القرار المستندتين إلى الأدلة ومن استخلاص الدروس والمساءلة، مما أضر بإبراز صورة تدخلات البرنامج واستدامتها في إكوادور.

## التوصيات

الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي لاتخاذ الإجراءات
1	ينبغي للبرنامج أن يدعم النهج الذي يتبعه إزاء المحور الثلاثي (العمل الإنساني والتنمية والسلام) وأن يعزز الحماية في استجابته في إكوادور، معتمداً في ذلك على نظم الحماية والتحالفات القائمة.	استراتيجية	المدير القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي، وإدارة وضع البرامج والسياسات في المقر	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
	1-1 أخذ المجتمعات المحلية المضيفة في الاعتبار في استجابة البرنامج كاستراتيجية لمنع نشوب النزاعات.		المدير القطري	المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
	2-1 تقييم وتحديث معايير الضعف لتراعي الاعتبارات الجنسانية والمخاطر المحددة التي يواجهها الرجال البالغون في الوضع الحالي (من منظور الحماية)، ومعايير الهشاشة تجاه المناخ والكوارث.		المدير القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
	3-1 تنظيم حدث للتخطيط مع الشركاء يكون هدفه إظهار وتحديد الفرص الجديدة المتاحة للعمل المشترك والتعاون في مجال المحور الثلاثي.		المدير القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
	4-1 إجراء تقييمات للمخاطر ومظاهر الضعف تتضمن معايير عن الأثر البيئي.		مدير برنامج في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
2	5-1 وضع توجيهات برمجية لموظفي البرنامج وشركائه، تتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة الممكن إجراءها لتحسين القدرة على الصمود بفضل الإنتاج الزراعي (جني المحاصيل وخفض خسائر ما بعد الحصاد) وتوليد الدخل للمرأة. وستكون التوجيهات بمثابة الأساس لإجراء اختيار مبرر وموثق للأنشطة المستقبلية المتعلقة بالقدرة على الصمود وتغيير المناخ، والمرتبطة بالاستجابة الإنسانية للمكتب القطري حيثما أمكن ذلك.	استراتيجية	المدير القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2022
	الاستفادة من التوضع الاستراتيجي للبرنامج ومن الدروس التي استخلصها، من خلال مواصلة تعزيز دور المنظمة في دعم تصميم السياسات العامة وتنفيذها. ويمكن تنفيذ هذه التوصية عن طريق تعديل سمات الموارد البشرية في المكتب القطري، وتنظيم المعرفة، ووضع خطة لإدارة المعرفة والدعوة بالتعاون مع الحكومة.		المدير القطري	المكتب القطري	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
	1-2 تزويد الموارد البشرية في المكتب القطري بالخبرة التقنية والسياسية اللازمة لتقديم الدعم التقني إلى الحكومة من أجل تصميم المشروعات والسياسات وتنفيذها، مع اتباع نهج يرمي إلى إحداث تحول في المنظور الجنساني.		المدير القطري	المكتب القطري	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
	2-2 تنظيم التعلم والإنجاز المتعلقين بأنشطة التغذية المدرسية وربط هذه الأنشطة بما ينتجه أصحاب الحيازات الصغيرة من أجل البرنامج.		المدير القطري	المكتب القطري	متوسطة	يونيو/حزيران 2023
	3-2 وضع خطة لإدارة المعرفة والدعوة تهدف إلى ضمان تبادل المعرفة دعماً للاستراتيجية الوطنية للتغذية المدرسية، وغيرها من برامج الحماية الاجتماعية والتغذية، والاستراتيجيات الوطنية لشراء الأغذية العامة، والأنشطة المتعلقة بالتحويلات القائمة على النقد التي يجريها البرنامج بنفسه. وفي مجال		مدير برنامج في المكتب القطري	المكتب الإقليمي، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة في المقر	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022



الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي لاتخاذ الإجراءات
	إدارة المعرفة، ينبغي للبرنامج أن يولي الأولوية للنظم والأدوات اللازمة لجمع ونشر الدروس المستخلصة والإنجازات. وتشمل مجالات التعلم المحتملة تعزيز قدرات جمعيات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على طول سلسلة الإنتاج، وتعزيز أسواق الأغذية المحلية والمؤسسية، والحد من الحواجز التي تعترض نظام المشتريات العامة.					
3	تنقيح هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية ليشمل تعريفا واضحا لآليات التنسيق، من أجل زيادة أوجه التآزر الداخلية بين الأهداف الاستراتيجية طوال دورة المشروعات، ولا سيما فيما يتعلق بتقييم الاحتياجات والاستهداف وتصميم الأنشطة وتنفيذها ورصدها.	استراتيجية	مدير برنامج في المكتب القطري	المكتب الإقليمي، وإدارة وضع البرامج والسياسات في المقر	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
4	ضمان تناول موضوع التغذية كموضوع شامل في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، مع التركيز على الوفاية من سوء التغذية المزمن والسمنة وتشجيع الرضاعة الطبيعية.	استراتيجية	أخصائي تغذية في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
	1-4 وضع نظرية عامة للتعبير من أجل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة تكون مراعية للتغذية وتتضمن خططا وميزانية للموارد البشرية والمالية تكفي لضمان اتباع نهج مراعية للتغذية في جميع الحصائل الاستراتيجية وإنشاء وحدة متخصصة في التغذية تتحلّى بخبرة كبيرة في مجال سوء التغذية المزمن، والرضاعة الطبيعية، وتغيير السلوك، والحماية الاجتماعية المراعية للتغذية.		أخصائي تغذية في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	يوليو/تموز 2022
	2-4 الحرص على أن تقوم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة بتوسيع نطاق الاستجابة المخصصة للنساء الحوامل والأمهات المرضعات، بوصفهن مجموعة تعاني من أوجه ضعف محددة متعلقة بالتغذية، لتشمل تحسين الممارسات المثبتة في تغذية الرضع والأطفال الصغار وتعزيز آليات الإحالة إلى كيانات متخصصة لإدارة الحالات عند الضرورة.		أخصائي تغذية في المكتب القطري	المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
5	تحسين التكامل بين نظم الرصد وإدارة البرامج والتتبع المالي كي يفهم مديرو البرامج بشكل أفضل تحقيق الأهداف والغايات والكفاءة من حيث التكلفة.	تشغيلية	وحدة الرصد والتقييم في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	عالية	يوليو/تموز 2023
	1-5 استعراض المؤشرات وتشجيع قياسها وتحليلها بشكل متكامل في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة: - ضمان إدراج مؤشرات الإجراءات والنتائج، فيما يخص المجالات الشاملة في إطار جميع الحصائل المقررة للخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة؛ - إتاحة دمج أطر الرصد المخصصة في إطار الرصد المؤسسي للبرنامج.		وحدة الرصد والتقييم في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022
	2-5 وضع إجراء لتحليل الدوري للبيانات المالية الخاصة بالمكتب القطري والمصنفة حسب الحصيلة الاستراتيجية والنشاط، لغرض تحليل الكفاءة من حيث التكاليف.		وحدة الرصد والتقييم في المكتب القطري	المكتب القطري	متوسطة	يوليو/تموز 2023

الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي لاتخاذ الإجراءات
	3-5 ضمان إدماج مؤشرات لقياس التنوع الغذائي وجودة الغذاء، مع تصنيف البيانات وفقاً لمختلف الفئات الضعيفة التي يدعمها البرنامج.		وحدة الرصد والتقييم في المكتب القطري	المكتب القطري، والمكتب الإقليمي	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2022
	4-5 ضمان أن يكون لدى المكتب القطري والمكاتب الفرعية موارد كافية لجمع البيانات وتحليلها بانتظام (الرصد)، وتعزيز استخدام نتائج الرصد لاتخاذ القرارات البرامجية والاستراتيجية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.		وحدة الرصد والتقييم في المكتب القطري	المكتب القطري	عالية	يناير/كانون الثاني 2023
6	تعزيز قدرات جميع موظفي المكتب القطري العاملين في المجالات البرامجية والشاملة، ولا سيما فيما يتعلق بالمسائل الجنسانية والحماية والتغذية والرصد وتغير المناخ. وبالإضافة إلى ذلك، تعزيز قدرة الموظفين الذين يعملون مباشرة مع المهاجرين على التعامل مع المسائل المتعلقة بالصحة العقلية والدعم النفسي والاجتماعي.	تنفيذية	مدير برنامج في المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	يوليو/تموز 2023