



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 13-16 de noviembre de 2023

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 26 de septiembre de 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/2

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

## Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Burkina Faso (2019-2023)

### Resumen

En la evaluación del plan estratégico para Burkina Faso, que abarca el período comprendido entre 2018 y mediados de 2022, se valora el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos estratégicos, la eficiencia con que ejecutó las actividades y los factores que explicaban las realizaciones.

Burkina Faso es un país de ingreso bajo con una población de 22,1 millones de habitantes que en los últimos años ha experimentado grandes turbulencias políticas, incluidos varios golpes militares, y ha quedado atrapado en una creciente ola de violencia e inseguridad que ha provocado el desplazamiento de casi 2 millones de personas. El país también se ve gravemente afectado por la inseguridad alimentaria y la malnutrición aguda.

Inicialmente, el plan estratégico para el país se centraba en el fomento de la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades nacionales, pero se modificó mediante siete revisiones presupuestarias para hacer frente a las múltiples perturbaciones que afrontaba el país; entre los cambios introducidos cabe destacar la adición de un componente de emergencia, que se convirtió gradualmente en el principal foco de atención. Aunque en un principio tanto el plan estratégico provisional de transición para el país como el plan estratégico propiamente dicho estaban en consonancia con las prioridades nacionales, a medida que se deterioraba la situación en el país se fueron introduciendo modificaciones en los programas sin consultar suficientemente a los asociados nacionales.

*En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de 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-C. Luzot

Directora de la Oficina de Evaluación

Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sra. A. Larmoyer

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: [aurelie.larmoyer@wfp.org](mailto:aurelie.larmoyer@wfp.org)

Tras los problemas iniciales relacionados con la cadena de suministro y la movilización de recursos humanos, el PMA pudo ampliar adecuadamente su respuesta para satisfacer las necesidades. Mediante encuestas y análisis se determinaron las necesidades de los beneficiarios, y el Programa adaptó sus criterios de selección en función de las prioridades establecidas para cada efecto estratégico. Sin embargo, la selección de beneficiarios entre las personas desplazadas internamente siguió estando sujeta a limitaciones externas y, a pesar de los esfuerzos desplegados por el PMA para prestar una asistencia oportuna, las realizaciones variaron según las actividades.

El potencial transformador de las actividades del Programa en cuanto al género, la edad y la inclusión sigue siendo limitado. Las medidas adoptadas para promover la sensibilidad hacia la problemática de género no estuvieron acompañadas de un plan de acción en la materia ni tampoco se apoyaron en análisis de las necesidades específicas de hombres y mujeres. El PMA se empeñó a fondo para mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, por ejemplo mediante el establecimiento de mecanismos de retroalimentación; no obstante, se necesitan más mejoras para mantener debidamente informados a los beneficiarios.

Aunque la oficina en el país utilizó estrategias adecuadas para poner en práctica el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, la eficacia de estos enfoques y de los elementos que permitían tener en cuenta los conflictos aún no se ha demostrado. Hay varias intervenciones que podrían ser sostenibles, pero se han visto afectadas negativamente por el deterioro de la situación de seguridad.

Gracias a la intensa labor de movilización de recursos, el plan estratégico para el país contó con una financiación adecuada y, a pesar de que las contribuciones asignadas no ofrecían mucha flexibilidad, los recursos disponibles fueron lo suficientemente variados como para permitir una ejecución equilibrada. Se reconoció la capacidad del PMA para intervenir en situaciones de emergencia, contribuir a los servicios comunes, facilitar el acceso de la asistencia humanitaria y fomentar las capacidades de los asociados.

La evaluación concluyó que en general el plan estratégico para el país aportaba flexibilidad y permitía al Programa ajustarse a la situación de emergencia. A partir de 2021, el PMA se convirtió en uno de los principales protagonistas en las intervenciones en casos de emergencia debido a su capacidad de respuesta a gran escala y el apoyo prestado a la comunidad de asistencia humanitaria. Sin embargo, los cambios estratégicos no se debatieron adecuadamente con los asociados nacionales. Los programas de fomento de la resiliencia sufrieron reveses, lo que pone en duda su validez ante el nuevo entorno operacional, y las ambiciones del PMA en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, protección e incorporación de una perspectiva de género exigen mayores inversiones para el logro de resultados.

En la evaluación se formularon las seis recomendaciones siguientes: seguir invirtiendo en la preparación para emergencias; promover un mayor desarrollo del enfoque del PMA basado en el triple nexo; mejorar las asociaciones; proseguir la labor relacionada con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas; garantizar la adopción de decisiones basadas en datos empíricos, e invertir en recursos humanos para facilitar la ampliación de las operaciones.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Burkina Faso (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/2) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2023/6-A/2/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se 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. La evaluación del plan estratégico del PMA para Burkina Faso se llevó a cabo entre noviembre de 2021 y enero de 2023 con el objetivo de que sirviese de base para el diseño del nuevo plan estratégico para el país (PEP), cuyo inicio está previsto para enero de 2024. Abarcó la fase de diseño del PEP para 2019-2023 y su ejecución entre enero de 2019 y julio de 2022, lo que incluye todas las actividades del PMA durante ese período. Se evaluó asimismo el PEP provisional de transición para 2018.
2. En la evaluación se analizaron el posicionamiento estratégico del PMA, la contribución del PEP al logro de los efectos previstos, la eficiencia de la ejecución y los factores en que se sustentan las realizaciones, así como la agilidad y la capacidad del Programa para responder a una situación de emergencia de nivel 3.
3. En vista del grave deterioro de las condiciones en Burkina Faso entre 2018 y 2022, en la evaluación se adoptó un enfoque metodológico flexible con el que, además de valorar los resultados, se pudo evaluar la capacidad de adaptación del PEP y los factores que influyeron en el cambio. El trabajo sobre el terreno en julio de 2022 permitió realizar consultas institucionales en Uagadugú y visitar las actividades en los alrededores de las ciudades de Kaya, Dori y Fada N'Gourma, donde se atiende a la mayoría de los beneficiarios registrados, entre ellos las personas desplazadas internamente (PDI). La compleja situación de seguridad limitó el acceso a algunas zonas, lo que influyó especialmente en la observación de los efectos no intencionados. Las cuestiones de género se incorporaron en toda la evaluación, también en las herramientas de recopilación y análisis de datos.

### Contexto

4. Burkina Faso es un país sin litoral de la zona saheliana de África Occidental con 22,1 millones de habitantes pertenecientes a 60 grupos étnicos. Aunque es un Estado democrático, unitario y laico, el país ha experimentado una gran agitación e inestabilidad políticas desde 2015, cuando el Presidente Blaise Compaoré, quien llevaba largo tiempo en el poder, se vio obligado a dimitir. En 2021 surgieron nuevas tensiones políticas, cuando el Presidente elegido en 2016 fue derrocado a principios de 2022 por los militares, quienes establecieron un Gobierno de transición que, a su vez, fue derrocado ese mismo año.
5. Además, los grupos armados que operan en todo el Sahel han provocado un aumento de la inseguridad, sobre todo en las regiones septentrional y oriental. Los ataques perpetrados contra la población civil han desplazado a miles de personas de sus hogares. Desde enero de 2019<sup>1</sup>, la situación humanitaria se ha deteriorado hasta el punto de que las autoridades nacionales han declarado el estado de emergencia en un tercio del país. El número de PDI ha aumentado enormemente, de 8.665 desplazados en enero de 2018 a 1.902.150 en agosto de 2022.
6. Burkina Faso es un país de ingreso bajo que se enfrenta a varios desafíos económicos, entre ellos la vulnerabilidad a las perturbaciones externas, como las fluctuaciones de los precios mundiales de los productos básicos, y las carencias de infraestructura, sobre todo en las zonas rurales. La economía del país, cuyo producto interno bruto per cápita en 2021<sup>2</sup> fue de 893,1 dólares EE.UU. y una balanza comercial negativa, es predominantemente agrícola, y la mayoría de la población se dedica a la agricultura de subsistencia. La tasa de desempleo es especialmente elevada entre los jóvenes y las mujeres, y el 94,6 % de la población activa trabaja en el sector informal<sup>3</sup>. El país ocupaba el puesto 184 de los 191 países que figuraban en el Índice de Desarrollo Humano en 2022<sup>4</sup>, y el 7,5 % de los ciudadanos se benefician de prestaciones de protección social<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> PMA. 2020. *Burkina Faso Annual Country Report 2019*.

<sup>2</sup> Banco Mundial. 2021. *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Burkina Faso*.

<sup>3</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2020. *The Transition from the Informal to the Formal Economy in Africa*.

<sup>4</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación*.

<sup>5</sup> OIT y Gobierno de Bélgica. 2020. *Supporting Burkina Faso and Senegal to promote social protection*.

7. Entre los países de África Occidental, Burkina Faso es uno de los más afectados por la inseguridad alimentaria, que se debe a los efectos combinados de la pobreza, la desigualdad, la debilidad de los sistemas de protección social y la falta de infraestructura. A estos factores debe añadirse la considerable inseguridad, que ha mermado gravemente la producción agrícola y los medios de subsistencia rurales. La vulnerabilidad también se ha visto agravada por los efectos de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), que redujo la actividad económica y afectó a las cadenas de suministro, por la subida de los precios, ya que las importaciones contribuyen al abastecimiento de alimentos esenciales, y por las perturbaciones climáticas. La inseguridad alimentaria aumenta durante la temporada de escasez de alimentos.
8. La puntuación del país en el Índice Global del Hambre de 2021 fue de 24,5 que, pese a representar una mejora, se clasificó como "grave"<sup>6</sup>. Entre 2018 y 2020, el 14,4 % de la población estaba subalimentada<sup>7</sup>. En 2020, la malnutrición aguda superó el umbral de alerta de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 12 provincias y, entre agosto de 2021 y enero de 2022<sup>8</sup>, 21 provincias se encontraban en fase de "alerta" en cuanto al hambre, mientras que 18 estaban en situación "grave", según la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases<sup>9</sup>. En un contexto de crecientes necesidades humanitarias, el acceso a las poblaciones vulnerables se vio restringido por el aumento de la inseguridad y la violencia, a pesar de que los volúmenes de ayuda aumentaron considerablemente hasta 2020.

**Figura 1: Panorama general de los indicadores principales**



Fuentes: 1) Banco Mundial. 2021. *Población, total - Burkina Faso*; 2) Banco Mundial. 2021. *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Burkina Faso*; 3) Instituto Nacional de Estadística y Demografía. 2018. *Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel 2018*; 4) Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2020. *The Transition from the Informal to the Formal Economy in Africa*; 5) OIT y Gobierno de Bélgica. 2020. *Supporting Burkina Faso and Senegal to promote social protection*; 6) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2022. *UNHCR RBWCA - Monthly Statistics - August 2022* y ACNUR. *IDP trend data for Burkina Faso*; 7) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación*; 8) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otros. 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021*; 9) Prindex. 2018. *Burkina Faso*, y 10) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2021. *Estado Mundial de la Infancia 2021: En mi mente: Promover, proteger y cuidar la salud mental de la infancia*.

<sup>6</sup> Welt Hunger Hilfe y Concern Worldwide. 2021. *2021 Global Hunger Index: Hunger and Food Systems in Conflict Settings*.

<sup>7</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otros. 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021*.

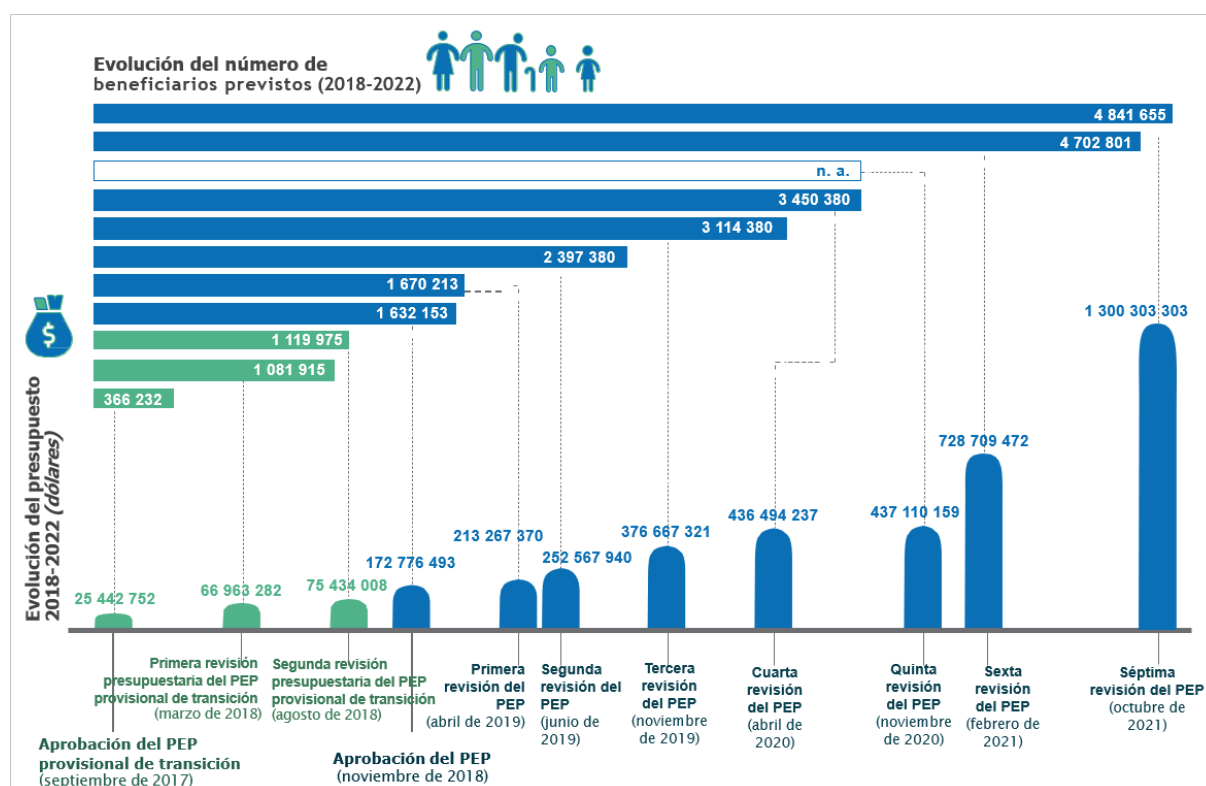
<sup>8</sup> Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases. 2021. *Burkina Faso: Acute Malnutrition Situation October 2020-January 2021 and Projections for February-April 2021 and May-July 2021*.

<sup>9</sup> Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases. 2022. *Burkina Faso: Acute Malnutrition Situation August 2021-January 2022 and Projections for February-April 2022 and May-July 2022*.

## Plan estratégico del PMA para el país

9. Basándose en los resultados del examen estratégico Hambre Cero (2017)<sup>10</sup>, el PEP mantuvo la lógica utilizada en el PEP provisional de transición para 2018, otorgando a la intervención en casos de emergencia (efectos estratégicos 1 y 6) un lugar central y complementándola con actividades de fomento de la resiliencia (efectos estratégicos 2, 3 y 4) y apoyo a las estructuras estatales nacionales (efecto estratégico 5). En el PEP se preveía adoptar enfoques que tuvieran en cuenta la dimensión nutricional y fueran capaces de transformar las relaciones de género, además de prestar atención a los riesgos ambientales y sociales, el fortalecimiento de las capacidades nacionales, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.
10. Aunque en el PEP se dio prioridad al fomento de la resiliencia al cambio climático y al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales y locales, su lógica de intervención tuvo que adaptarse a las diversas perturbaciones sanitarias, climáticas y de seguridad que se produjeron durante la ejecución. Cabe citar como ejemplos las intervenciones de emergencia para hacer frente a las necesidades humanitarias del creciente número de PDI y los efectos de la pandemia de COVID-19 en los mercados de productos y los precios de los alimentos en 2020. En mayo de 2019, el PMA activó una intervención de emergencia de nivel 2 para Burkina Faso y, en septiembre de 2019, se declaró una situación de emergencia de nivel 3, lo que situó al país en el centro de la intervención de emergencia del Programa para la crisis regional del Sahel<sup>11</sup>, que aún estaba en curso en diciembre de 2022.
11. En la figura 2 se recogen los cambios introducidos durante el período objeto de evaluación.

**Figura 2: Evolución del presupuesto y del número de beneficiarios previstos en función de las revisiones presupuestarias del plan estratégico para el país (2018-2022)**



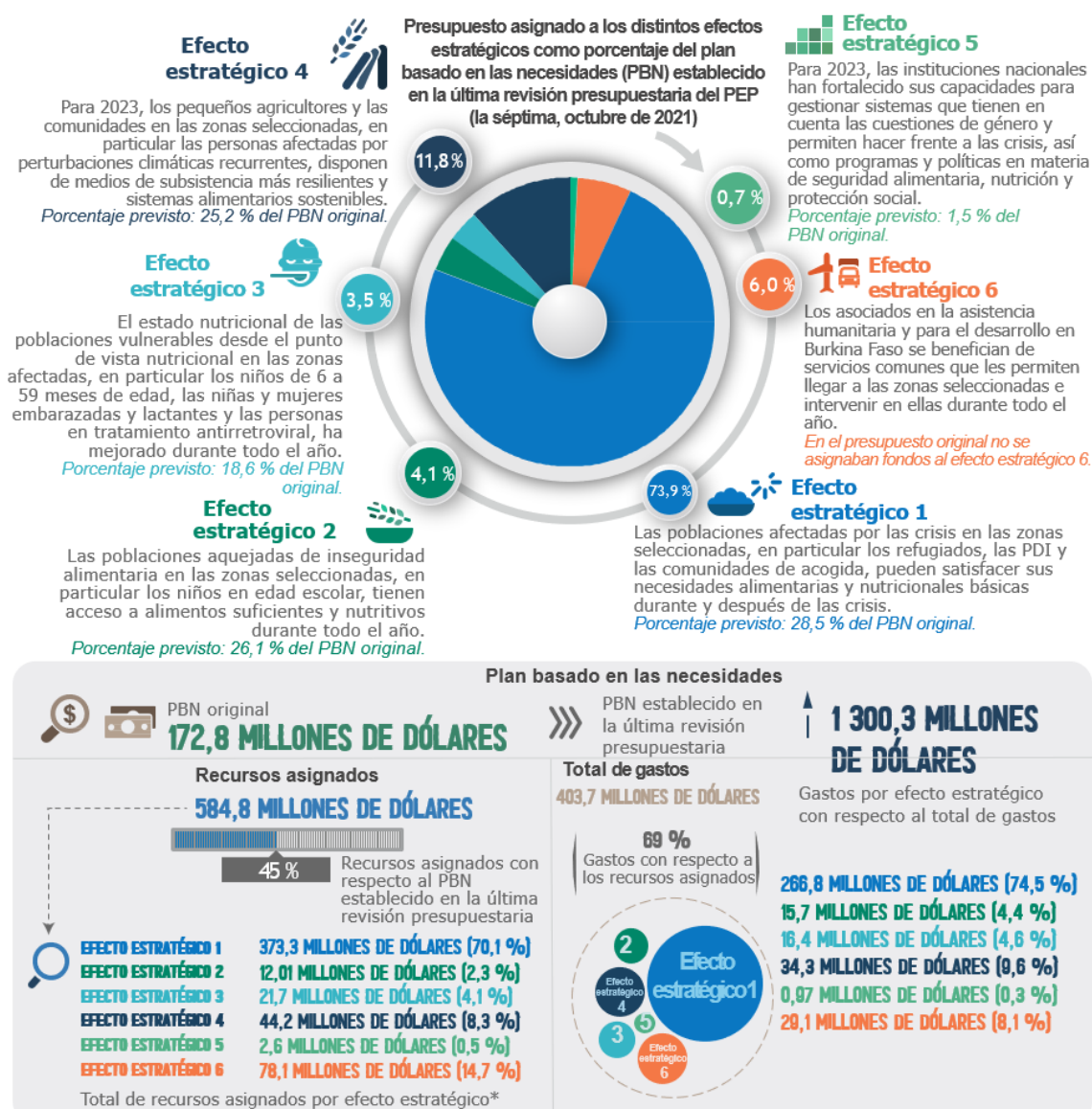
Fuente: elaborado por la Oficina de Evaluación del PMA a partir de las revisiones presupuestarias del PEP provisional de transición y del PEP.

<sup>10</sup> Gobierno de Burkina Faso. 2017. *Zero Hunger Strategic Review* (no está disponible en línea).

<sup>11</sup> PMA. 2019. *Executive Director Decision Memorandum, Activation of WFP Level 3 Emergency Response for Central Sahel* (no está disponible en línea).

12. De un presupuesto inicial del PEP provisional de transición de 25,4 millones de dólares en 2018 y un número de beneficiarios previsto de 366.232, el PMA amplió sus necesidades en el marco de la séptima revisión presupuestaria del PEP de octubre de 2021 a fin de prestar asistencia a 4,8 millones de beneficiarios. El grave deterioro del entorno operacional también alteró el equilibrio entre el componente de fomento de la resiliencia y el de intervención de emergencia del PEP; el porcentaje del plan total basado en las necesidades asignado a la labor relacionada con el efecto estratégico 1 pasó del 28 % en el presupuesto inicial al 74 % en la séptima revisión presupuestaria. Si bien el plan basado en las necesidades del PEP provisional de transición se financió en un 74,9 %, la financiación solo cubrió el 45,98 % del plan basado en las necesidades presentado en la séptima revisión presupuestaria.

**Figura 3: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Burkina Faso (2019-2023), al 31 de julio de 2022**



\* Los porcentajes de recursos asignados y gastos por efecto estratégico se han calculado sobre la base de los costos de transferencia y de ejecución y, por tanto, no incluyen los fondos asignados ni los gastos correspondientes a fines no relacionados con efectos estratégicos concretos, ni los costos de apoyo directos o indirectos.

Fuente: elaborado por la Oficina de Evaluación del PMA sobre la base del [documento del PEP aprobado](#); la [séptima revisión presupuestaria del PEP](#), y el Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada. Informe normalizado sobre el país ACR-1 (fuente interna)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Los datos sobre los recursos asignados y los gastos corresponden al 31 de julio de 2022. En el gráfico no se incluyen las revisiones presupuestarias octava y novena (aprobadas en febrero de 2023 y junio de 2023, respectivamente), ya que quedan fuera del período evaluado.



## Hallazgos derivados de la evaluación

### **¿En qué medida la posición estratégica, la función y las contribuciones específicas del PMA se basan en las prioridades del país y en las necesidades de la población, además de en sus propias fortalezas?**

13. El PMA realiza y apoya encuestas sobre la producción agrícola, el funcionamiento de los mercados, la vulnerabilidad de los hogares y la nutrición, así como el seguimiento de la seguridad alimentaria general en Burkina Faso. Los resultados de esta labor sirven a la comunidad de asistencia humanitaria y a las instituciones nacionales para determinar las necesidades; también ayudaron al PMA a planificar el número de beneficiarios, en particular el aumento descrito en el párrafo 12.
14. En un análisis se determinó que la desigualdad de género era un factor que contribuía a agravar la inseguridad alimentaria. En consecuencia, el PMA se aseguró de que se prestara atención a las cuestiones de género en todos los pilares del PEP.
15. La selección geográfica fue pertinente en todos los efectos estratégicos y, a pesar del aumento de la inseguridad, el Programa y sus asociados cooperantes lograron mantener o mejorar el acceso físico a la mayor parte del país, lo que también contribuyó a garantizar que la asistencia se ajustara a las necesidades. El PMA adaptó adecuadamente sus criterios de selección en relación con cada uno de los efectos estratégicos, aunque los cambios no se comunicaron de manera eficaz a los asociados. Hubo problemas con la selección de las PDI debido a las decisiones de los asociados, la disponibilidad de recursos y las limitaciones de acceso.
16. En un principio, tanto el PEP provisional de transición como el PEP se armonizaron con las políticas nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, las modificaciones introducidas posteriormente para hacer frente a la evolución del entorno operacional, aunque fueron pertinentes e importantes, no se debatieron como era debido con los asociados nacionales, ni estos las comprendieron. Todos los asociados reconocen y aprecian el valor que el PMA aporta a las intervenciones de emergencia, especialmente porque el Programa contribuyó a aumentar el acceso de otros actores humanitarios a zonas inseguras. Otras entidades de las Naciones Unidas valoraron los esfuerzos desplegados por el PMA para intervenir en el marco de la iniciativa "Una ONU" a medida que se intensificaba la emergencia. No obstante, la división del trabajo entre el PMA y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) siguió planteando problemas.
17. La lógica interna inicial del PEP, en especial la importancia que concedía a cambiar la vida de las personas, era adecuada para el contexto del momento. Ahora bien, la reorientación programática para hacer frente a los rápidos cambios que se produjeron en el país a partir de 2019 no estuvo acompañada de ajustes explícitos a la lógica interna del plan. El PMA siguió persiguiendo objetivos de fomento de la resiliencia, sin prever de manera uniforme los problemas a medio y largo plazo que se derivarían de la crisis. Debido a los cambios en el entorno operacional, también han surgido dudas sobre la pertinencia de algunas estrategias de intervención, como las que se basaban en enfoques innovadores, sobre todo en materia de fortalecimiento de las capacidades.
18. Las actividades de alimentación escolar y de apoyo a la nutrición se fueron integrando en varios efectos estratégicos a medida que el PMA reorientaba gradualmente sus operaciones a la respuesta de emergencia. Aunque este cambio tuvo un impacto positivo en la movilización de recursos, planteó problemas en relación con la gestión, el seguimiento y la evaluación del programa.



### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos del plan estratégico para Burkina Faso?**

19. En el marco del efecto estratégico 1, el PMA llevó a cabo una intervención humanitaria que contribuyó en gran medida a satisfacer las necesidades alimentarias de las personas y comunidades afectadas por la crisis. Sin embargo, para ampliar la cobertura se redujeron las raciones hasta en un 50 %, factor que, unido a la intensificación de la crisis, podría explicar el continuo deterioro de la seguridad alimentaria y nutricional durante el período analizado.
20. En cuanto al efecto estratégico 2, el PMA tuvo dificultades para alcanzar los objetivos que se había fijado con el fin de evitar que niños abandonen los estudios en el marco del programa “ordinario” de alimentación escolar en las regiones de Soum y Seno, en gran parte debido a las perturbaciones provocadas por el conflicto, aunque en 2021 y 2022 logró aumentar la cobertura adaptando las modalidades de intervención y entrega a las condiciones generadas por el conflicto y la pandemia de COVID-19. Los proyectos piloto de transferencias de efectivo para familias vulnerables en Uagadugú adolecieron de deficiencias en su lógica de intervención, la selección de los beneficiarios y la financiación, lo que repercutió negativamente en los resultados.
21. Las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 3 destinadas a mejorar el estado nutricional de los niños de ambos sexos, de las niñas y mujeres embarazadas y de las madres lactantes, así como de los pacientes en tratamiento antirretroviral, arrojaron resultados desiguales. A pesar del aumento de la cobertura, las actividades de prevención no mejoraron la calidad de la dieta de los beneficiarios como se había previsto. El tratamiento de la malnutrición aguda moderada con alimentación suplementaria general obtuvo resultados muy positivos a pesar de las dificultades para administrarlo, aunque preocupa la fiabilidad de los datos, dado que el PMA distribuyó menos alimentos de los previstos. Al vincular las actividades de alimentación suplementaria general con la distribución de alimentos en el marco del efecto estratégico 1, se contribuyó a reducir (aunque no a resolver del todo) la distribución de insumos nutricionales en los hogares. Por último, la labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales relacionadas con la nutrición ayudó a mitigar el deterioro de la situación, aunque en general los indicadores nutricionales no mostraron mejoras.
22. A pesar de que hasta 2021 se llevó a cabo un número creciente de actividades de fomento de la resiliencia, los resultados obtenidos en el marco del efecto estratégico 4 disminuyeron a lo largo del período examinado. Esto se debió a cambios en el entorno operacional, que redujeron la pertinencia de la estrategia de fomento de la resiliencia y obstaculizaron su aplicación.
23. En el marco del efecto estratégico 5, el PMA trató de fortalecer la capacidad nacional para hacer frente a la inseguridad alimentaria y nutricional. A pesar de los importantes productos obtenidos, como estudios, actividades de capacitación e intercambios Sur-Sur, hay pocos datos empíricos que demuestren el impacto a nivel institucional. Los progresos se vieron obstaculizados por las grandes dificultades encontradas para ejecutar una intervención de gran envergadura basada en un proyecto, que era la principal fuente de financiación de las actividades correspondientes a este efecto estratégico.
24. En cuanto al efecto estratégico 6, en general el PMA logró facilitar el acceso y la labor de comunicación a los asociados humanitarios y de desarrollo, a juzgar por los elevados niveles de satisfacción expresados. Sin embargo, los resultados específicos en relación con la intervención humanitaria no se han medido adecuadamente. Las contribuciones del PMA a los servicios comunes, en particular a los servicios logísticos y de transporte, son muy valoradas por sus asociados. La extrema rapidez de los cambios en el entorno operacional, así como la posterior ampliación de las actividades humanitarias, contribuyeron a fortalecer las capacidades de los asociados, algunos de los cuales carecían de experiencia en situaciones de emergencia humanitaria.

25. La rápida ampliación de la intervención humanitaria ha tenido el efecto colateral positivo de reforzar las capacidades de respuesta de emergencia de los asociados, que hasta entonces habían estado orientadas a la ejecución de programas de desarrollo. Se observaron otros efectos positivos imprevistos del apoyo del PMA en la esfera de la cohesión social, en relación tanto con la labor de emergencia como con la de fomento de la resiliencia.
26. El PMA se ha esforzado mucho por mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, entre otras cosas estableciendo diversos mecanismos de retroalimentación. Sin embargo, hay margen para mejorar la sensibilización acerca de estos mecanismos y, en términos más generales, el intercambio de información sobre las intervenciones del PMA. A medida que se deterioraba la seguridad, aumentaba la importancia de las cuestiones relacionadas con la protección y, en general, el Programa logró aumentar la capacidad pertinente con la creación de una dependencia dedicada a la protección a principios de 2021. Desde ese mismo año, el PMA también ha realizado inversiones y desplegado recursos humanos para fortalecer la aplicación de su política de protección, la protección contra la explotación y los abusos sexuales y la gestión de los reasentamientos de los beneficiarios. Se han realizado o están en curso varios análisis destinados a aumentar la atención que se presta a los conflictos en las intervenciones.
27. El potencial transformador de las actividades del PMA en aspectos relacionados con la edad, el género y la diversidad sigue siendo limitado y no está a la altura de las ambiciones institucionales. Aunque con algunas actividades se promovió la participación y la protección de las mujeres y las niñas, la oficina en el país carecía de un plan de acción en materia de género y no analizó las necesidades y preferencias específicas de cada género ni la dinámica interna de los hogares. Esta laguna limitó las posibilidades de mejorar la igualdad de género.
28. La atención a las cuestiones ambientales se ha limitado a las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos destinadas a salvaguardar los recursos naturales dado que no se ha establecido ninguna política oficial para reducir el impacto ambiental del PMA. Varias intervenciones se habían diseñado para lograr resultados sostenibles, pero se enfrentaron a dificultades prácticas debido a la complejidad del entorno operacional. El deterioro de la situación en materia de seguridad también influyó considerablemente en la sostenibilidad, que no fue objeto de un seguimiento adecuado.
29. Las estrategias para llevar a la práctica el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz fueron adecuadas y consistieron en responder a las necesidades urgentes, apoyando al mismo tiempo la autosuficiencia de las poblaciones en las zonas afectadas por conflictos, siempre que fuera posible; fomentar la resiliencia de las poblaciones y las instituciones en los alrededores de las zonas de conflicto, y contribuir al fortalecimiento de las capacidades nacionales en las zonas estables. La eficacia de estos enfoques y de la incorporación de la sensibilidad ante los conflictos en las operaciones aún no se ha demostrado, aunque las contribuciones a la consolidación de la paz, que incluyen la estabilización y la prevención de conflictos, parecen dispares.

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

30. Los asociados y las poblaciones beneficiarias apreciaron los esfuerzos del PMA por prestar una asistencia oportuna, en especial a las PDI que necesitaban asistencia de emergencia, aunque la puntualidad de dicha asistencia varió en función de las actividades.
31. Hubo algunos retrasos en las distribuciones durante la temporada de escasez de alimentos, en parte debido a la falta de armonización entre las estrategias de los asociados, sobre todo en cuanto a la selección de los beneficiarios, y en parte debido a problemas relacionados con la gestión de la plataforma para la transferencia de efectivo por telefonía móvil. La asistencia de emergencia destinada a las PDI se vio obstaculizada por problemas de registro, que dejaron a algunas de estas personas sin ayuda durante meses. Las actividades de nutrición y fomento de la resiliencia se resintieron de la inseguridad y de los efectos de la pandemia de COVID-19 en las cadenas de suministro, que provocaron retrasos en las distribuciones y reducciones de las raciones de alimentos nutritivos.

32. El nivel de ejecución financiera fue elevado hasta 2020, pero disminuyó a partir de 2021 debido a las dificultades de ejecución. La oficina en el país aumentó su eficiencia adaptando las intervenciones a las circunstancias y las necesidades, y la selección de transferencias en efectivo o en especie fue importante para la gestión de los retrasos.
33. La eficiencia del PMA en la selección de los beneficiarios y su capacidad para gestionar los errores de selección y los riesgos conexos mejoraron considerablemente durante el período examinado, en parte gracias al proceso de digitalización llevado a cabo a fin de implantar la plataforma digital del Programa para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE). Los mecanismos de denuncia y retroalimentación permitieron detectar los errores de exclusión, aunque los beneficiarios siguen sin comprender bien los criterios basados en la vulnerabilidad. Las responsabilidades de las distintas partes interesadas podrían reforzarse, especialmente en lo relativo al uso de los criterios de selección, para evitar tensiones. Por otra parte, el riesgo de fraude o duplicación se redujo considerablemente durante el período evaluado gracias a la utilización de SCOPE, que también permitió mejorar la trazabilidad de las intervenciones.

**¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?**

34. La financiación destinada al PEP fue equilibrada gracias a una intensa labor de movilización de recursos, respaldada por el despacho regional (figura 4). La movilización de fondos se basa en las capacidades reconocidas del PMA en ese ámbito, una labor de comunicación proactiva, la presentación de informes y la realización de análisis de calidad.

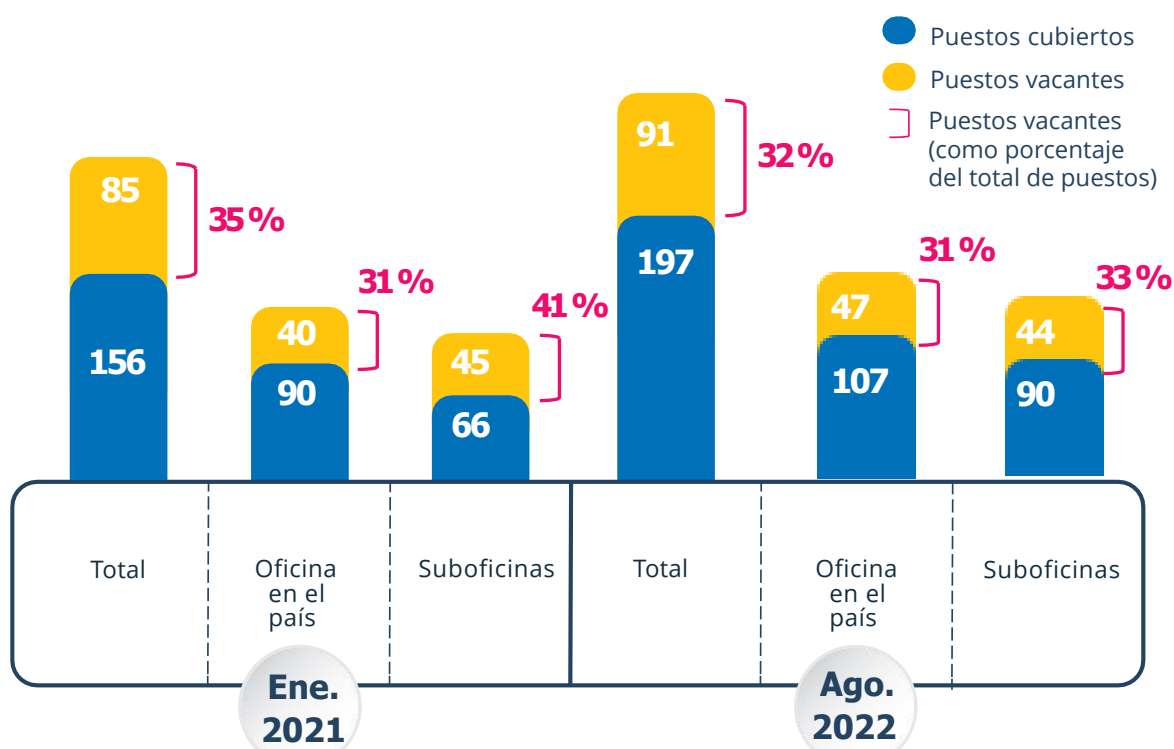
**Figura 4: Movilización anual de recursos en relación con los planes anuales basados en las necesidades (de 2018 a mediados de 2022) (millones de dólares)**



Fuentes: Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada. 2018-2022 (fuente interna). Informes anuales sobre el país correspondientes a 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022.

35. Ante el aumento de las necesidades humanitarias y las crecientes restricciones de acceso, el PMA también incrementó sus capacidades de recopilación y análisis de datos, al tiempo que adaptó y diversificó las herramientas a tal fin. La recopilación de datos para los programas de nutrición, alimentación escolar y fomento de la resiliencia (esferas que dependían en mayor medida de la capacidad de seguimiento de los asociados) se vio considerablemente afectada por los cambios en el entorno operacional. El PMA, sin embargo, hace un uso limitado de los análisis para fundamentar las decisiones operacionales, y se han realizado pocas inversiones para extraer enseñanzas de las decisiones estratégicas, por ejemplo en las operaciones de emergencia. Existen dudas en cuanto a la validez de los datos sobre los efectos, especialmente en el caso de las actividades de nutrición, y la labor de fomento de la resiliencia está poco documentada. El PMA todavía no puede evaluar de manera rigurosa sus contribuciones al fomento de las capacidades de los asociados nacionales en materia de intervención en casos de emergencia, en parte porque su marco institucional no favorece esta tarea.
36. A medida que la crisis se ha agravado, las relaciones del PMA con los asociados estatales han cambiado tanto desde el punto de vista político como técnico. Estos cambios tienen repercusiones estratégicas que el Programa no ha articulado correctamente. Algunas asociaciones se han debilitado, por efecto de la aplicación de los principios humanitarios y las consideraciones relativas al acceso, especialmente a medida que el aumento del número de PDI planteaba problemas operacionales relacionados con el registro y la selección de los beneficiarios. Las oficinas conjuntas facilitaron las asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas, pero no funcionaron bien por las disparidades en la capacidad operacional. Por otra parte, la asociación estratégica del PMA con el Banco Mundial, que tenía por objeto fortalecer los vínculos entre la respuesta de emergencia y el apoyo a los sistemas nacionales, es prometedora.
37. La crisis obligó al PMA a diversificar sus asociados cooperantes y a centrarse más en las organizaciones nacionales, las cuales agradecieron el apoyo recibido para fortalecer sus capacidades técnicas en el marco de este proceso. Se han realizado inversiones en la gestión de los riesgos para las operaciones y la reputación, pero los riesgos para la seguridad se transfieren en gran medida a los asociados locales. Las medidas adoptadas para racionalizar la contratación de proveedores de servicios financieros, junto con las dificultades de acceso y los problemas de seguridad, han reducido el conjunto de asociados disponibles y las zonas geográficas en las que el PMA puede utilizar las transferencias de efectivo.
38. Entre 2018 y 2022, las necesidades de dotación de personal de la oficina en el país se cuadruplicaron (figura 5), aunque la contratación fue difícil dada la competencia con otras crisis y la escasez general de capacidades francófonas en el PMA. La protección y seguridad del personal ha sido una prioridad para la oficina en el país desde que comenzó a ejecutarse el PEP, y así lo percibe el personal. El nuevo marco de dotación de personal no facilita todos los tipos de contratación y las condiciones no son adecuadas para favorecer la retención del personal. A pesar de la creación de numerosos puestos especiales, sigue habiendo incoherencias entre la estrategia institucional del PMA y las disposiciones en materia de recursos humanos del equipo de la oficina en el país, lo que agrava aún más el efecto acumulado de las dificultades de contratación. Las iniciativas para fortalecer las competencias del personal en materia de gestión de las intervenciones en casos de emergencia en un entorno inseguro fueron eficaces, pero resultaron insuficientes.

**Figura 5: Cobertura de plazas vacantes en 2021 y 2022  
(a nivel de oficina en el país y suboficina y en todo el país)**



Fuentes: Oficina del PMA en Burkina Faso. Organigramas de 2021 y 2022 y datos facilitados por la dependencia de recursos humanos de la oficina en el país.

### ¿En qué medida el PMA ha logrado reaccionar y adaptarse eficazmente para la ejecución de una intervención de emergencia de nivel 3?

39. Aunque el marco del PEP permitió al PMA adaptarse a los drásticos cambios que estaban produciéndose en Burkina Faso, el reiterado proceso de revisión presupuestaria del plan no fue eficiente e impidió centrarse en la ampliación de las intervenciones. Esta situación, unida a unos ajustes iniciales de los recursos humanos de la oficina en el país un tanto prudentes y a las limitadas capacidades disponibles en materia de gestión de emergencias, obstaculizó el proceso de ampliación necesario para hacer frente a la creciente emergencia.
40. Los sistemas movilizados y el apoyo estratégico prestado por la Sede y el despacho regional en el marco de la emergencia de nivel 3 fueron decisivos para compensar las limitadas capacidades de la oficina en el país, especialmente para la gestión de las crisis de seguridad. El apoyo de la Sede y el despacho regional también fue fundamental a la hora de movilizar los recursos financieros, logísticos y humanos necesarios para ampliar la intervención ante crisis, como la financiación de la Cuenta de Respuesta Inmediata y la del Mecanismo de gestión global de los productos, que permitieron al PMA intervenir a tiempo y garantizar la continuidad de los suministros de alimentos.
41. En general, los asociados apreciaron el apoyo del PMA a las telecomunicaciones y a la coordinación de los sectores de la seguridad alimentaria y la nutrición, pero el valor añadido del módulo de acción agrupada de logística no estaba tan claro. El apoyo de la Sede y el Despacho Regional de Dakar fue esencial para preparar, apoyar y elaborar las intervenciones de la oficina en Burkina Faso durante el período evaluado.

## Conclusiones

42. En general, el PEP fue un instrumento flexible para articular las operaciones del PMA en Burkina Faso, ya que permitió al Programa reajustar su estrategia, que estaba firmemente orientada a fomentar la resiliencia a las perturbaciones de origen climático, para centrarse en responder a las necesidades y gestionar los riesgos derivados de una crisis política y de seguridad. Sin embargo, los ajustes estratégicos iniciales fueron de carácter excesivamente reactivo y dieron lugar a numerosas revisiones presupuestarias del PEP que requerían muchos recursos. A partir de 2021, el PMA aplicó una estrategia de intervención más audaz, que incluía la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios del entorno operacional sin dejar por ello de prestar atención a satisfacer las necesidades a largo plazo de las PDI.
43. El paso a operaciones más centradas en las situaciones de emergencia exigió una reorientación estratégica y tuvo consecuencias importantes en las asociaciones y la colaboración que el Programa mantenía con las instituciones estatales. El proceso de reposicionamiento del PMA se llevó a cabo principalmente mediante procesos internos, y las consecuencias del cambio estratégico no se comunicaron con suficiente claridad a los asociados. En las regiones afectadas por crisis, el Programa ha tenido que gestionar con cuidado su coordinación con las instituciones nacionales, especialmente en relación con las decisiones sobre la orientación de la ayuda, con miras a salvaguardar la eficacia y neutralidad de sus operaciones. El apoyo del PMA también se ha orientado hacia la prestación de servicios a otras instituciones, como las organizaciones nacionales, en relación con las cuales no se miden los avances en materia de capacidades. Las sinergias con otras entidades de las Naciones Unidas y el consiguiente aumento de la eficiencia siguen siendo limitados y hay problemas de coordinación operacional.
44. El PMA se ha posicionado como un actor importante en las intervenciones de emergencia para garantizar la seguridad alimentaria y ha demostrado poseer grandes ventajas comparativas en la esfera de la preparación y respuesta ante emergencias, así como en la facilitación del acceso de la ayuda humanitaria. Tras los problemas iniciales de suministro y movilización, el Programa logró llevar a cabo la intervención humanitaria necesaria a la escala deseada. La selección de las PDI en función de criterios de vulnerabilidad y la reducción de las raciones permitieron al PMA mantener una amplia cobertura a pesar de las limitaciones presupuestarias, aunque la división de las funciones y responsabilidades entre las partes interesadas en relación con la orientación de la ayuda siguió siendo fuente de tensión. La decisión de reducir las raciones destinadas a las PDI durante períodos prolongados, combinada con el constante deterioro de la situación de seguridad, también contribuye a explicar el continuo aumento de la inseguridad alimentaria.
45. Gracias al fortalecimiento de su capacidad de entrega de transferencias de efectivo a partir de finales de 2020, el PMA ha mejorado la eficacia y la pertinencia de sus actividades. La ampliación de estas transferencias se asoció a la implantación de SCOPE, que permitió mejorar la trazabilidad de las intervenciones. Por otra parte, las medidas adoptadas para racionalizar la contratación de proveedores de servicios financieros, junto con las dificultades de acceso y los problemas de seguridad, han reducido la reserva de asociados disponibles y las zonas geográficas en las que el PMA podía utilizar las transferencias de efectivo, lo que ha repercutido negativamente en la inclusión.
46. La selección de beneficiarios ha sido y sigue siendo un reto importante para los actores humanitarios en Burkina Faso debido a la magnitud de la crisis y a la inseguridad resultante. La pertinencia de la selección geográfica depende de la capacidad del PMA para analizar la información y de los esfuerzos por mantener o mejorar el acceso a las zonas inseguras. Las limitaciones de acceso han afectado especialmente a las intervenciones de fomento de la resiliencia, y la crisis ha tenido un impacto negativo en el logro de los objetivos a medio y largo plazo, lo que pone en duda la pertinencia de algunas estrategias de intervención en estas nuevas condiciones.

47. La separación de las intervenciones de alimentación escolar y de gestión de la malnutrición en el marco de los objetivos de emergencia (efecto estratégico 1) y de fomento de la resiliencia (efectos estratégicos 2 y 3) ha favorecido la movilización de recursos, pero ha sido perjudicial para la claridad del plan y el seguimiento de una línea estratégica bien definida en relación con los objetivos sectoriales y el fortalecimiento de las capacidades. En el marco del conjunto integrado de medidas de fomento de la resiliencia, algunas actividades se han visto afectadas por los efectos combinados de la inseguridad, la pandemia de COVID-19 y las crisis políticas, por lo que los resultados han sido decepcionantes y se ha cuestionado si seguían siendo pertinentes.
48. A pesar de la lentitud con que se establecieron las operaciones del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, en general el PMA logró cumplir eficazmente sus compromisos como proveedor de servicios para los agentes humanitarios y las instituciones estatales, aunque la contribución de estos servicios a la eficacia de las intervenciones humanitarias nacionales e internacionales no se ha medido adecuadamente. En términos más generales, cabe hacer un mejor uso de los análisis para fundamentar las decisiones operacionales y extraer enseñanzas de las decisiones estratégicas en toda la cartera de actividades en el país.
49. El PMA tiene grandes ambiciones en materia de rendición de cuentas, protección, sensibilidad a los conflictos e incorporación de una perspectiva de género en Burkina Faso, y ha implementado intervenciones en consecuencia. No obstante, las estrategias adoptadas no han tenido un efecto transformador y, hasta hace poco, las actividades relacionadas con las cuestiones de género se veían afectadas por la falta de recursos humanos específicos.
50. Con el apoyo del despacho regional y la Sede, el PMA ha logrado movilizar recursos financieros suficientemente diversificados para permitir una ejecución equilibrada del PEP. No obstante, debido a la rápida evolución del entorno, caracterizado por crisis, la movilización, la retención y la capacitación del personal han dificultado los ajustes estratégicos y la ejecución de los programas.



## Recomendaciones

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<b>El PMA debería seguir invirtiendo en la preparación para hacer frente a futuras perturbaciones.</b>	Estratégica				
1.1	Proseguir la labor de preparación para emergencias mediante la elaboración de escenarios de crisis y la previsión de sus repercusiones. Para cada escenario, el PMA debería determinar los retos y el enfoque estratégico más adecuado.		Oficina en el país (dependencia de situaciones de emergencia)	Oficina en el país (equipo de gestión y jefes de dependencias); jefes de suboficinas	Alta	Primer semestre de 2023
1.2	Seguir fortaleciendo el sistema de gestión de riesgos, sobre todo en relación con los efectos no intencionados de la selección geográfica y de los beneficiarios de la asistencia; el uso de escoltas; los debates con las partes interesadas; la selección de asociados cooperantes; las asociaciones con instituciones públicas para hacer frente a las repercusiones de la crisis de seguridad, y la coordinación interinstitucional.		Oficina en el país (dependencia de gestión de riesgos)	Otras dependencias de la oficina en el país (situaciones de emergencia, asociaciones, programas, seguridad); dependencias del despacho regional (gestión de riesgos, preparación y respuesta ante emergencias)	Alta	Primer semestre de 2023
1.3	En vista de la evolución de la crisis, desarrollar las capacidades operacionales del PMA en las zonas urbanas (actividades adaptadas a los medios de subsistencia urbanos, asociaciones con los municipios, selección de beneficiarios, modalidades de transferencia, etc.).		Oficina en el país (dependencia de programas)	Despacho regional (dependencias de programas y de preparación y respuesta ante emergencias)	Alta	Para finales de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.4	Establecer más contratos marco con proveedores de servicios locales y asociados cooperantes en zonas vulnerables a las perturbaciones (crisis de seguridad y desastres naturales) con el fin de reducir los retrasos en las adquisiciones y, por consiguiente, aumentar la rapidez de las intervenciones.		Oficina en el país (dependencia de la cadena de suministro)	Otras dependencias de la oficina en el país (situaciones de emergencia, transferencias de base monetaria)	Alta	Primer semestre de 2023
<b>2</b>	<b>El PMA debería mejorar el enfoque que aplica a la labor en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, dando prioridad al apoyo operacional y técnico.</b>	Estratégica				
2.1	Apoyar la elaboración de una estrategia nacional para empoderar a las PDI y a los retornados, así como de la correspondiente teoría del cambio, que sea común para todas las entidades pertinentes de las Naciones Unidas y, luego, definir cómo ponerla en práctica y facilitar su implementación.		Oficina en el país (dependencia de programas)	Oficina en el país (equipo de gestión, dependencias de situaciones de emergencia, de protección y de investigación, análisis y seguimiento)	Alta	Para finales de 2023
2.2	Definir con mayor precisión las sinergias entre los distintos efectos estratégicos, especialmente entre los relacionados con la intervención en casos de emergencia y los demás. A tal fin, el PMA debería especificar las condiciones en las que la asistencia de emergencia prestada a las PDI y los retornados pasa a ser un apoyo a medio plazo, y la forma en que la asistencia a las PDI puede contribuir al desarrollo económico local y apoyar los sistemas alimentarios locales.		Oficina en el país (dependencia de programas)	Oficina en el país (dependencia de situaciones de emergencia); despacho regional (dependencia de programas)	Media	Antes del próximo PEP

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3	En vista de la situación política e institucional nacional, conceder prioridad a la prestación de apoyo técnico a los órganos operacionales del Estado y a las autoridades locales a fin de facilitar el acceso de las PDI, los retornados y los miembros vulnerables de las comunidades de acogida a los servicios básicos (en particular, la protección social), y fomentar el diálogo político y estratégico a nivel central.		Oficina en el país (dependencia de programas)	Personal directivo de la oficina en el país	Alta	Inmediata, en consonancia con las decisiones del equipo de las Naciones Unidas en el país
2.4	Definir con claridad los objetivos del PMA en relación con el triple nexo en el próximo PEP. Para ello, si es necesario, se puede recurrir al apoyo de expertos en mantenimiento de la paz y protección social.		Oficina en el país (dependencia de programas)	Personal directivo de la oficina en el país; despacho regional (dependencia de programas)	Media	Antes del próximo PEP
<b>3</b>	<b>En lo que a las asociaciones se refiere, el PMA debería adoptar un enfoque más estructurado en relación con la adaptación al contexto local, mostrarse más proactivo en su comunicación con las instituciones gubernamentales y ser más coherente en sus relaciones con otras entidades de las Naciones Unidas.</b>	Estratégica				
3.1	Intensificar la colaboración con los asociados cooperantes locales, que deberían participar en mayor medida en las decisiones programáticas y recibir más apoyo para fortalecer sus capacidades, sobre todo en relación con la detección y gestión de riesgos, con el fin de garantizar que la intervención ante crisis se integre en sus planes de trabajo y que dispongan de las capacidades necesarias para ello.		Oficina en el país (dependencia de asociaciones)	Oficina en el país (dependencias de programas, de situaciones de emergencia y de seguridad)	Alta	Para finales de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2	Mejorar la comunicación sobre los ajustes estratégicos realizados durante la ejecución del PEP para aclarar las consecuencias de estos cambios y garantizar que las partes interesadas, en particular las autoridades gubernamentales, los comprendan.		Oficina en el país (equipo de gestión)	Oficina en el país (dependencias de situaciones de emergencia y de programas)	Media	Antes de la aprobación de una nueva revisión presupuestaria o del próximo PEP
3.3	Dentro del sistema de las Naciones Unidas, establecer asociaciones más coherentes y realizar intervenciones interinstitucionales más eficaces basadas en los respectivos mandatos de los organismos, a fin de mantener el control de los diversos compromisos contraídos por el PMA.		Oficina en el país (equipo de gestión)	Oficina en el país (dependencias de situaciones de emergencia y de programas)	Alta	Para finales de 2023
<b>4</b>	<b>En el marco de sus esfuerzos por garantizar la rendición de cuentas, el PMA debería ampliar la comunicación sobre sus programas, la selección de beneficiarios y los mecanismos de retroalimentación, diseñar intervenciones que tengan mayor capacidad para transformar las relaciones de género y promover la inclusión financiera.</b>	Operacional				
4.1	Simplificar el sistema de denuncia y retroalimentación en el marco de la coordinación de la acción humanitaria, y definir con claridad los problemas de protección.		Oficina en el país (dependencia de investigación, análisis y seguimiento)	Oficina en el país (dependencias de protección y de programas)	Alta	Para finales de 2023
4.2	En cuanto a la organización de la oficina en el país, la dependencia de investigación, evaluación y seguimiento debería considerar la posibilidad de integrar la rendición de cuentas para mejorar su carácter interfuncional y establecer un vínculo más claro con el seguimiento y la evaluación y, en definitiva, con la calidad de los programas.		Oficina en el país (equipo de gestión)	Oficina en el país (dependencias de investigación, análisis y seguimiento, de protección y de programas)	Alta	Primer semestre de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.3	Esforzarse por adoptar un enfoque de género más transformador, entre otras cosas cuestionando los estereotipos de género mediante el diseño de intervenciones de fomento de los medios de subsistencia adecuadas.		Oficina en el país (dependencia de género)	Oficina en el país (dependencia de programas)	Alta	Antes del próximo PEP
4.4	Seguir promoviendo el uso de las transferencias de efectivo por telefonía móvil, también en los hogares que no disponen de teléfono o cuenta de dinero móvil. El PMA debería seguir alentando a los hogares que disponen de documentos de identidad a que se registren en el servicio Orange Money. Al mismo tiempo, el Programa debería estudiar la posibilidad de utilizar otros mecanismos de pago, por ejemplo las tarjetas inteligentes, con las cuales no es necesario que los hogares posean documentos de identidad (para montos inferiores a 200.000 francos CFA).		Oficina en el país (dependencia de transferencias de base monetaria)	Oficina en el país (dependencia de situaciones de emergencia, equipo de gestión y dependencia de tecnología)	Media	Para finales de 2023
4.5	Invertir más en comunicación sobre el proceso y los criterios utilizados para seleccionar a las PDI y los hogares de las comunidades de acogida, en particular para las actividades relacionadas con la asistencia de emergencia. La labor de comunicación debería incluir mensajes adaptados a los asociados cooperantes, los operadores del mecanismo de retroalimentación, los hogares y el Consejo Nacional para la Asistencia de Emergencia y la Rehabilitación (Conseil National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation).		Oficina en el país (dependencia de programas)	Oficina en el país (dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de protección); suboficinas	Alta	Primer semestre de 2023
5	<b>El PMA debería velar por que las decisiones programáticas y estratégicas estén más basadas en los datos y análisis disponibles, y por que los datos de la dependencia de investigación, evaluación y seguimiento se utilicen más eficazmente para fundamentar la adopción de decisiones operacionales y estratégicas.</b>	Operacional				

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5.1	Invertir más en la evaluación de las decisiones estratégicas y programáticas <sup>13</sup> en el contexto de la crisis, cuya rápida evolución está influyendo en la ejecución y el impacto de las operaciones del PMA. Las decisiones deberían examinarse con más frecuencia sobre la base de los datos empíricos y otros datos recopilados.		Oficina en el país (dependencia de investigación, análisis y seguimiento)	Oficina en el país (equipo de gestión, dependencias de situaciones de emergencia y de programas)	Alta	Primer semestre de 2023, después la labor deberá continuar.
5.2	Mejorar el uso interno de los datos recopilados y los informes elaborados (tablero de información, datos derivados del seguimiento por terceros) para la adopción de decisiones operacionales y estratégicas (por ejemplo, los datos de seguimiento de los mercados deberían utilizarse también para analizar y hacer un seguimiento de la idoneidad de las transferencias de efectivo, así como para elaborar boletines genéricos en colaboración con el Gobierno).		Oficina en el país (dependencia de programas)	Oficina en el país (dependencias de investigación, análisis y seguimiento, de tecnología [SCOPE] y de situaciones de emergencia y equipo de gestión)	Alta	Primer semestre de 2023, después la labor deberá continuar.
5.3	Fortalecer el uso de los análisis de seguimiento y evaluación a nivel local y central. En las suboficinas, el director responsable y los equipos de los programas deberían participar en el análisis de los datos de seguimiento y evaluación y en la adopción de las decisiones conexas. A nivel central, el PMA debería hacer un mayor uso de los resultados del seguimiento de los efectos con el fin de fomentar el debate entre los responsables de las actividades y el personal directivo. Los conocimientos sobre el terreno del personal y las entidades externas encargados del seguimiento pueden aprovecharse mejor haciéndolos participar sistemáticamente en las reuniones mensuales de seguimiento que se celebran en las suboficinas.		Equipo de gestión de la oficina en el país; suboficinas	Oficina en el país (dependencias de investigación, análisis y seguimiento, de programas y de situaciones de emergencia)	Alta	Primer semestre de 2023; después la labor deberá continuar.

<sup>13</sup> Como las decisiones de imponer reducciones generales de las raciones, seleccionar a los beneficiarios en función de su vulnerabilidad o centrarse en las zonas de amortiguación para las actividades de fomento de la resiliencia.

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5.4	Reforzar el seguimiento y la evaluación de los supuestos en los que se basa la lógica de intervención del PMA, así como el marco de seguimiento de los efectos directos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la prestación de servicios a otros agentes humanitarios.		Oficina en el país (dependencia de investigación, análisis y seguimiento)	Oficina en el país (dependencia de programas); despacho regional (dependencia de investigación, análisis y seguimiento) con el apoyo del equipo de la Sede encargado del Marco de resultados institucionales	Media	Antes del próximo PEP
<b>6</b>	<b>Dadas las dificultades de contratación en África Occidental, deberían realizarse nuevas inversiones en la gestión y la estructura de los recursos humanos del PMA en Burkina Faso a fin de facilitar la ampliación de las operaciones.</b>	Operacional				
6.1	Revisar la estructura de la oficina en el país, con el apoyo del despacho regional. El examen debería consistir en analizar y reestructurar la oficina, que se ha desarrollado de forma espontánea y necesita rediseñarse teniendo en cuenta los probables escenarios de crisis y las futuras operaciones del PMA.		Oficina en el país (dependencia de recursos humanos)	Despacho regional (dependencia de recursos humanos)	Alta	Primer semestre de 2023
6.2	Seguir esforzándose por mejorar el bienestar en el lugar de trabajo a fin de fomentar la retención del personal, centrándose en las condiciones de trabajo y descanso y en la labor de promoción de los aspectos conexos del sistema de las Naciones Unidas.		Oficina en el país (dependencia de recursos humanos)	Equipo de gestión de la oficina en el país; despacho regional (dependencia de recursos humanos)	Media	Para finales de 2023



N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
6.3	Fortalecer las capacidades de contratación para responder a las necesidades urgentes a todos los niveles, mediante el aumento de la presencia de personal francófono en las listas de reserva de la Sede; la aceleración de la creación de listas regionales y la mejora de la capacitación del personal de contratación nacional para facilitar su integración en esas listas, e invertir en la creación de listas de candidatos nacionales en Burkina Faso.		Oficina en el país (dependencia de recursos humanos)	Equipo de gestión de la oficina en el país; despacho regional (dependencia de recursos humanos); Sede (Dirección de Recursos Humanos)	Alta	Creación de una lista nacional para finales de 2023; a continuación, se debería seguir trabajando en las listas de la Sede y del despacho regional.

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PDI	persona desplazada internamente
PEP	plan estratégico para el país
SCOPE	plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias