



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

**Junta Ejecutiva**  
Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 26-28 de febrero de 2024

---

Distribución: general	Tema 5 del programa
Fecha: 4 de diciembre de 2023	WFP/EB.1/2024/5-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 Madagascar (2019-2023)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico para Madagascar correspondiente a 2019-2023 se llevó a cabo entre abril de 2022 y abril de 2023 y abarcó la estrategia, las intervenciones y los sistemas establecidos por el PMA durante el período comprendido entre 2018 y septiembre de 2022. Mediante un enfoque consultivo basado en la utilización, la evaluación cumplió el doble propósito de rendición de cuentas y promoción del aprendizaje, además de respaldar la preparación del nuevo plan estratégico para el país. El objetivo de la evaluación era examinar el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución a la obtención de los efectos, su eficiencia a la hora de ejecutar el plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa.

El plan estratégico para el país supuso un cambio en el enfoque del PMA, que pasó de una planificación basada en operaciones y programas a una planificación estratégica a escala nacional que buscaba facilitar la integración entre los diversos sectores, esferas prioritarias y objetivos a largo plazo.

Si bien el PMA procuró por todos los medios que sus programas se apoyasen en los datos empíricos existentes, no se dio prioridad a ciertas actividades fuera de las regiones del sur, pese a que se había demostrado que otras zonas geográficas estaban muy expuestas a riesgos y eran vulnerables a la inseguridad alimentaria. Los documentos de planificación del PMA están en consonancia con las estrategias gubernamentales y hay acuerdos prometedores entre el Programa y sus asociados estatales, al tiempo que se establecen vínculos con asociados locales. Por otra parte, hay oportunidades para estudiar y reforzar las asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas, también a través de una programación conjunta.

*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.*

---

### Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot  
Directora de Evaluación  
Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sr. F. Pompili  
Oficial de Evaluación  
Correo electrónico: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

---

El PMA ha dado muestras de flexibilidad y capacidad de adaptación cumpliendo de manera continuada la parte de “salvar vidas” de su mandato, pese a las repetidas perturbaciones que ha sufrido el país. Ha logrado resultados significativos, sobre todo en los efectos estratégicos centrados en la alimentación escolar y el fortalecimiento de las capacidades. Sin embargo, hasta el momento no parece que el plan estratégico para el país funcione como programa integrado, en particular en la esfera de la resiliencia.

Globalmente, el PMA ha prestado atención a los objetivos transversales y ha utilizado instrumentos innovadores para alcanzar algunos de esos objetivos, aunque hay margen para mejorar e integrar en mayor medida la labor realizada en esferas específicas, como la preparación para emergencias, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la adaptación al cambio climático. Es preciso redoblar los esfuerzos para garantizar que el enfoque del PMA facilite los vínculos estratégicos en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, y hace falta examinar y estudiar más a fondo los efectos de las intervenciones ante crisis del PMA en las medidas para el desarrollo que deberían derivarse.

Entre los factores principales que afectan a las realizaciones, el PMA ha tenido más éxito en la consecución de fondos para las actividades de intervención ante crisis que para las de fomento de la resiliencia, debido en parte a la reputación de agente humanitario que tiene entre los donantes. Gracias a la mejora del seguimiento de las actividades, el Programa y sus asociados en la ejecución han podido tener una imagen clara de los progresos realizados en la implementación de los programas que les ha permitido tomar las medidas correctivas necesarias. Las asociaciones del PMA tienen potencial, mejoran constantemente y ofrecen oportunidades para reforzar las sinergias con las instituciones nacionales a nivel técnico y para fomentar la colaboración con los agentes de desarrollo, entre ellos los demás organismos con sede en Roma. Persisten los problemas de insuficiencia de la dotación de personal y falta de perfiles y competencias adecuados para las actividades de desarrollo o a largo plazo.

La evaluación formuló cinco recomendaciones centradas en lo siguiente: la mejora de la gestión integrada del riesgo, incluida la capacidad de preparación; el desarrollo de un programa de promoción; la generación de datos empíricos más robustos sobre la resiliencia; la intensificación del énfasis puesto en el principio de “no hacer daño”, y la mejora de la integración entre los distintos efectos estratégicos.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Madagascar (2019-2023) (WFP/EB.1/2024/5-A/2) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.1/2024/5-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 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 para el país (PEP) relativo a Madagascar para 2019-2023 fue encargada por la Oficina de Evaluación del PMA. Cumple el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, y sirve de base para el diseño del siguiente PEP para Madagascar.
2. La evaluación cubre las actividades ejecutadas por el PMA en el marco del PEP provisional de transición para el período de enero de 2018 a junio de 2019 y del PEP para el período de julio de 2019 a diciembre de 2023. La evaluación fue realizada por un equipo externo independiente entre abril de 2022 y abril de 2023, aplicando un enfoque teórico basado en una metodología mixta.
3. Los principales usuarios previstos de esta evaluación son la Oficina del PMA en Madagascar, el Despacho Regional para África Meridional, las direcciones técnicas de la Sede en Roma, la Junta Ejecutiva del PMA, el Gobierno de Madagascar, los organismos de las Naciones Unidas asociados y los donantes. Otros posibles usuarios son los representantes de la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, así como los beneficiarios de las intervenciones del PMA.

### Contexto

4. Madagascar, que se encuentra frente a la costa oriental de África, es la cuarta isla más grande del mundo y tiene una población de 28,2 millones de habitantes<sup>1</sup>, de los que el 49,9 % son mujeres y niñas<sup>2</sup>. El 61 % de la población vive en zonas rurales<sup>3</sup> y la edad media es de 22,4 años<sup>4</sup>. La tasa global de fecundidad es de cuatro hijos por mujer y entre las adolescentes es de 121 nacimientos por cada 1.000 chicas<sup>5</sup>.
5. Entre 1999 y 2021, la puntuación de Madagascar en el Índice de Desarrollo Humano mejoró un 14,9 % y fue de 0,501<sup>6</sup>. Sin embargo, a pesar de este avance, Madagascar ocupó el puesto 173 de los 191 países incluidos en el índice en 2021. En 2018, el 70,3 % de la población sufría de pobreza multidimensional<sup>7</sup> y en 2020 solo el 16,4 % de la población disponía de electricidad y el 47 % de agua potable<sup>8</sup>.
6. Se estima que entre 2019 y 2021 unos 2,8 millones de personas sufrían inseguridad alimentaria grave<sup>9</sup>; en 2022, Madagascar ocupaba el puesto 119 de 121 países en el Índice Global del Hambre<sup>10</sup>. La situación alimentaria sigue siendo alarmante y persiste la malnutrición infantil. En 2020 el 40,2 % de los niños menores de 5 años sufría retraso del

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística. 2021. *Madagascar en chiffres*.

<sup>2</sup> Banco Mundial. 2021. *Población, mujeres (% del total) – Madagascar*.

<sup>3</sup> Banco Mundial. 2021. *Población rural (% de la población total) – Madagascar*.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística. 2018. *Troisième recensement général de la population et de l'habitation (RGPH-3)*.

<sup>5</sup> Banco Mundial. 2020. *Tasa de fertilidad, total (nacimientos por cada mujer) – Madagascar, y Tasa de fertilidad en adolescentes (nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad) – Madagascar*.

<sup>6</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación*.

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística y PNUD. 2021. *Analyse de la pauvreté multidimensionnelle à Madagascar*.

<sup>8</sup> Ministerio de Economía y Finanzas. 2021. *Deuxième rapport de Madagascar pour l'examen national volontaire sur les Objectifs de développement durable 2021*.

<sup>9</sup> FAOSTAT. 2021. *Datos sobre la seguridad alimentaria*.

<sup>10</sup> Índice Mundial del Hambre. 2023. *Madagascar country page*.

crecimiento<sup>11</sup> y en 2019 la prevalencia de la anemia entre las mujeres en edad de procrear era del 37,8 %<sup>12</sup>.

7. Debido a su situación geográfica, Madagascar se ve afectado por fenómenos meteorológicos y climáticos intensos, como sequías, inundaciones y ciclones recurrentes. La temporada de ciclones de 2022 fue una de las más dañinas de las últimas décadas y afectó a casi 1 millón de personas en el primer semestre del año (véase la figura 1)<sup>13</sup>.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE MADAGASCAR			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	28,2	2021
	Población - mujeres (porcentaje de la población total) (2)	49,9	2021
	Población rural (porcentaje de la población total) (2)	61	2021
	Esperanza de vida al nacer (años) (2)	67	2022
	Tasa de mortalidad entre los niños menores de 5 años (por cada 1.000 nacimientos) (2)	50	2018
	Tasa de fecundidad en adolescentes (nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad) (2)	121	2020
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (3)	173 de 191 países	2021
	Población en situación de pobreza multidimensional (porcentaje de la población total) (4)	70,3	2018
	Índice Global del Hambre (puesto) (5)	119 de 121 países	2022
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave (porcentaje de niños menores de 5 años) (6)	40,2	2020
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (porcentaje del producto interno bruto) (2)	24,7	2020
	Empleo en agricultura (porcentaje del total de la población empleada) (2);	74	2021

Fuentes: 1) Instituto Nacional de Estadística. 2021. *Madagascar en chiffres*. 2) Banco Mundial. [Datos: Madagascar](#); 3) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [Human Development Reports: Madagascar](#); 4) Instituto Nacional de Estadística y PNUD. 2021. *Analyse de la pauvreté multidimensionnelle à Madagascar*. 5) Global Hunger Index. 2023. [Madagascar country page](#). 6) FAO. 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021. Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una nutrición mejorada y dietas asequibles y saludables para todos*.

<sup>11</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021. Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y dietas asequibles y saludables para todos*.

<sup>12</sup> FAOSTAT. 2019. [Datos de Seguridad Alimentaria](#).

<sup>13</sup> PMA. 2022. Internal Situation Report. 30 de junio de 2022.

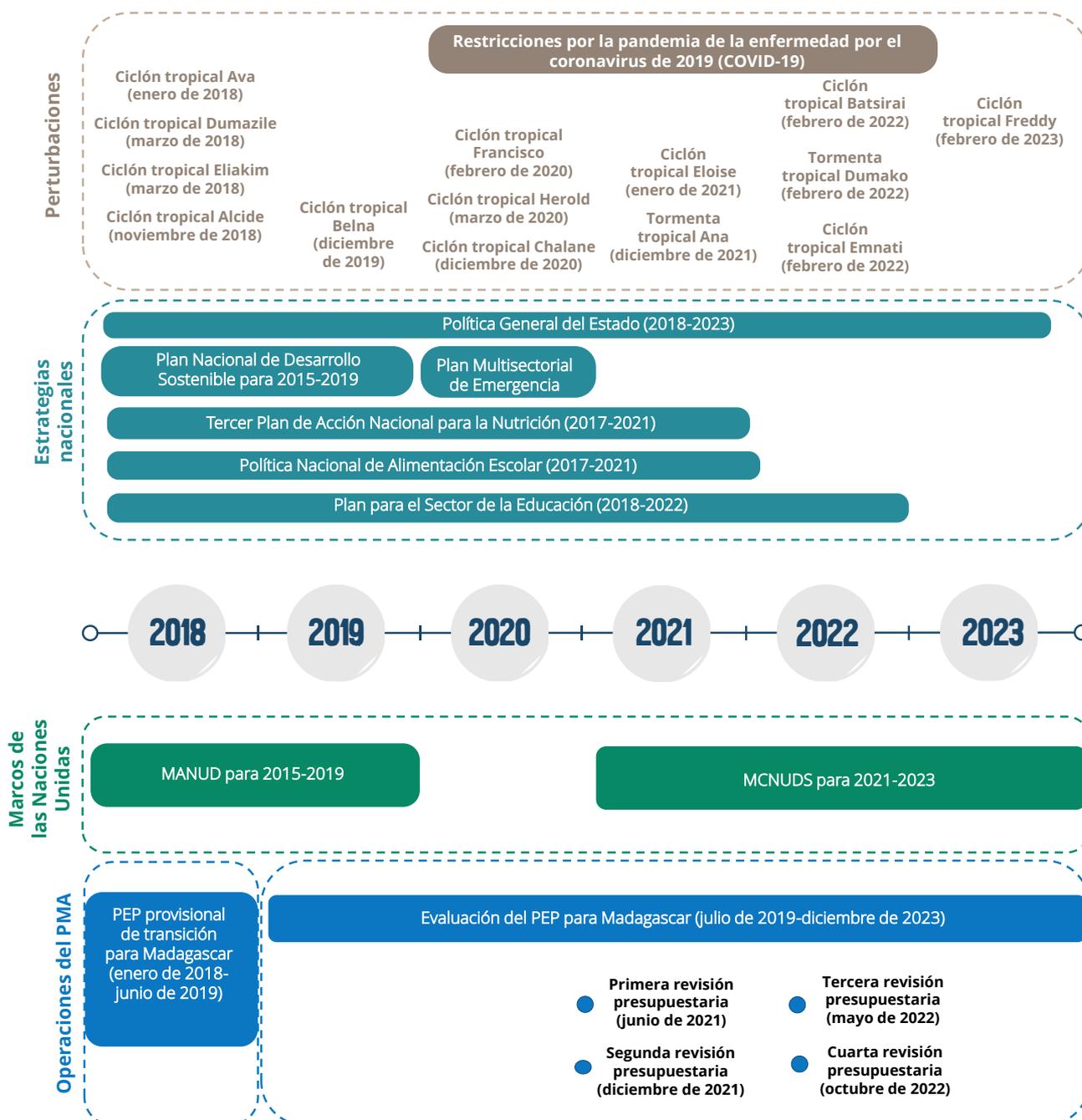
### Planes estratégicos del PMA para el país

8. En 2017, el PMA elaboró un PEP provisional de transición para el período comprendido entre enero de 2018 y junio de 2019 basado en los hallazgos de la evaluación de mitad de período de la operación prolongada de socorro y recuperación anterior<sup>14</sup>. En el marco de ese PEP, el Programa aspiraba a seguir posicionándose como actor principal en la intervención ante crisis, realizar más actividades de fomento de la resiliencia, ayudar a los interlocutores nacionales a poner en práctica las políticas a nivel comunitario, contribuir al Movimiento para el Fomento de la Nutrición e integrar la dimensión de género en todas sus intervenciones. El costo total del PEP provisional de transición se estableció inicialmente en 59,7 millones de dólares EE.UU. para aproximadamente 1,5 millones de beneficiarios, pero tras cuatro revisiones el presupuesto final alcanzó los 114,4 millones de dólares para casi 2 millones de beneficiarios.
9. En 2018 el PMA diseñó un PEP quinquenal para el período comprendido entre julio de 2019 y junio de 2024. El PEP, que estaba centrado en cinco efectos estratégicos y tenía una estructura similar al PEP provisional de transición, fue aprobado por la Junta Ejecutiva en junio de 2019. Se inscribía en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para 2015-2019, la estrategia integrada para el Gran Sur y el examen estratégico Hambre Cero de 2018, y buscaba apoyar los esfuerzos del Gobierno para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Hambre Cero), y 17 (Alianzas para lograr los objetivos). En diciembre de 2021, tras la adopción del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en Madagascar para 2021-2023, el calendario del PEP se redujo en seis meses de forma que terminase en diciembre de 2023.

---

<sup>14</sup> PMA. 2017. *Protracted Relief and Recovery Operation 200735. Response to food security and nutrition needs of population affected by natural disasters, and resilience building of food insecure communities in south-western, southern and south-eastern regions of Madagascar: mid-term evaluation of WFP Operations (January 2015–June 2017)*.

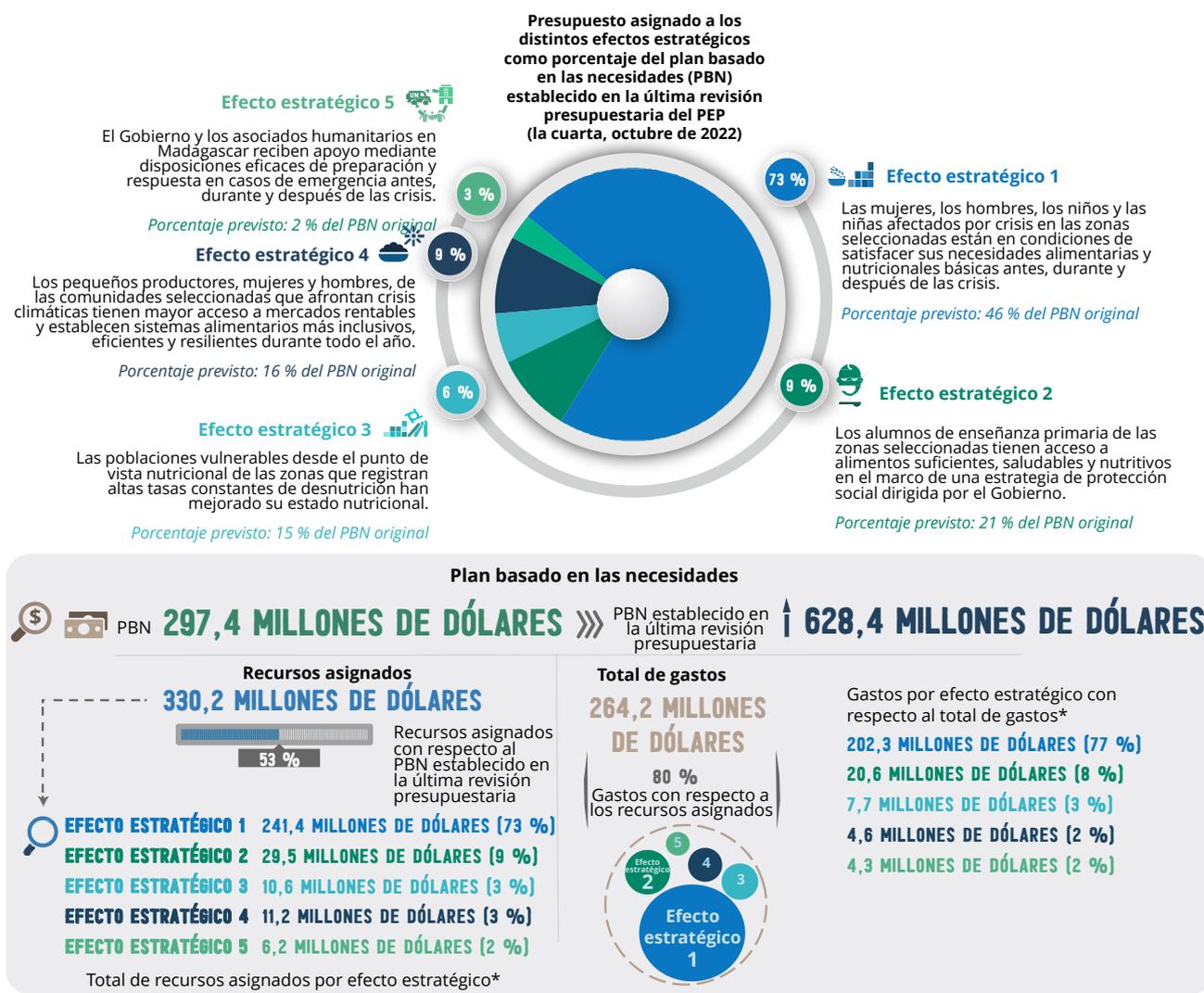
**Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA en Madagascar, 2018-2023**



Fuente: Elaborado por la Oficina de Evaluación a partir del informe de evaluación.

10. Entre julio de 2019 y octubre de 2022, el plan basado en las necesidades para el PEP se incrementó de 297,4 millones a 628,4 millones de dólares, tras cuatro revisiones presupuestarias, mientras que el número de beneficiarios previstos pasó de aproximadamente 3,1 millones a casi 4,7 millones. En octubre de 2022, el nivel de financiación global del PEP representaba el 43 % del plan basado en las necesidades. Los Estados Unidos de América son el mayor donante bilateral, ya que proporcionan un 41 % del total de los recursos asignados, seguidos por Alemania, con un 9 %. Los recursos se distribuyeron de forma desigual entre los distintos efectos estratégicos y los mayores niveles de financiación se asignaron al efecto estratégico 2 (alimentación escolar), con un 60 %, y al efecto estratégico 1 (intervención ante crisis), con un 58 %.

**Figura 2: Plan estratégico para Madagascar (2019-2023): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**



\* Los porcentajes de recursos asignados y gastos relativos a los distintos efectos estratégicos no equivalen al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

Fuentes: Informe anual sobre Madagascar 1-A, resumen financiero acumulativo, extraído el 27 de noviembre de 2022, y *Crisis response revision of Madagascar country strategic plan (2019-2023) and corresponding budget increase* (cuarta revisión presupuestaria).

## Hallazgos derivados de la evaluación

**¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de las personas en más alto riesgo y más vulnerables?**

### ***Pertinencia con respecto a las necesidades***

- El PMA desplegó esfuerzos notables por gestionar y armonizar numerosas fuentes de datos que pudiera utilizarse para una elaboración eficaz de sus programas. Produjo y empleó unos datos empíricos sólidos a partir de los cuales se creó el PEP, pero la base de datos empíricos sobre la cual se han diseñado las actividades no siempre ha resultado clara y es necesario seguir trabajando en las esferas del fomento de la resiliencia, la programación a largo plazo y la preparación para emergencias, en especial los análisis de la relación costo-beneficio.
- En cuanto a la selección geográfica, el PMA dio prioridad a sus actividades en las regiones del sur del país, vistas las capacidades de movilización y operacionales de la oficina en el país y en consonancia con la tarea complementaria del Gobierno y otros asociados. No obstante,

los datos nacionales sobre nutrición indican claramente que hay focos de malnutrición fuera de las regiones del sur. Entre las necesidades humanitarias inmediatas en el sur, debe darse prioridad al acceso al agua, según lo indicado por los beneficiarios. Los programas del PMA en materia de resiliencia han empezado a responder a esas cuestiones y hay potencial para ampliar este trabajo.

### ***Armonización con las prioridades nacionales***

13. La cartera de actividades del PMA está estratégicamente armonizada con las políticas y las estrategias nacionales y hay acuerdos prometedores entre el PMA y sus asociados estatales en el marco de todos los efectos estratégicos. Por ejemplo, las actividades de alimentación escolar están basadas en las políticas nacionales y también se están creando vínculos con asociados locales.
14. No obstante, las partes interesadas gubernamentales señalaron la falta de presupuestos operacionales suficientes para ejecutar la mayor parte —por no decir todas— de las actividades relacionadas con el apoyo del PMA, y el Gobierno se enfrenta a dificultades en la planificación a medio y largo plazo en lo relativo a la reducción del riesgo de desastres y a la preparación y respuesta en casos de emergencia.

### ***Coherencia con otros organismos de las Naciones Unidas***

15. En general, las asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas no representaron uno de los puntos fuertes del PEP, sobre todo donde el PMA era el único organismo sobre el terreno, como en el sur del país. Sí se reconocieron algunas excepciones, como la estrecha colaboración del Programa con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial en algunas actividades de asistencia humanitaria, como el desarrollo de planes de acción conjuntos para mejorar la protección social y las transferencias de base monetaria (TBM), así como con el PNUD y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en las cuestiones relacionadas con el género y los derechos humanos, en particular el apoyo a los grupos de mujeres.
16. El PMA logró cumplir su papel de proveedor de servicios para la comunidad humanitaria, especialmente en telecomunicaciones y transporte aéreo a través del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS); además, puso a disposición de los agentes humanitarios que lo solicitaron sus competencias especializadas en logística.

### ***Coherencia interna e integración***

17. Las intervenciones del PEP se realizan actualmente en “compartimentos” programáticos independientes, sin vínculos formales ni sinergias concretas entre los distintos efectos estratégicos. Por ejemplo, la creación de huertos comunitarios se fomenta en el marco de tres efectos estratégicos distintos y no se aprovecharon algunas oportunidades de armonización y aprendizaje interdisciplinario. Se está trabajando para mejorar las sinergias y la integración entre intervenciones, pero la falta de institucionalización y las limitaciones de tiempo y de recursos han obstaculizado los progresos.

### ***Posicionamiento estratégico en un entorno cambiante***

18. A lo largo del ciclo del PEP, el PMA ha visto incrementarse la financiación destinada a las intervenciones ante crisis, lo cual le ha permitido responder a repetidas emergencias humanitarias causadas por ciclones, sequías y la pandemia de COVID-19, mientras que la financiación para el fomento de la resiliencia se ha reducido gradualmente. El PMA ha tenido que adaptarse con rapidez para atender las necesidades de las personas afectadas por numerosas perturbaciones, centrándose en las intervenciones humanitarias rápidas y movilizándolo financiación y recursos para reforzar las cadenas de suministro y respaldar a sus asociados.

19. Aunque la función de salvar vidas del PMA goza de reconocimiento y su presencia es importante cuando se trata de responder a fenómenos repentinos, como los ciclones, diversas partes interesadas—incluidos los interlocutores gubernamentales, los donantes y los actores de la sociedad civil— cuestionan su posicionamiento estratégico cuando hay que intervenir frente a crisis estructurales, socioeconómicas y medioambientales a largo plazo, como las sequías en las regiones del sur.

### **¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Madagascar?**

#### ***Contribución a los efectos estratégicos***

20. En conjunto, el PMA ha conseguido obtener resultados sólidos en lo relativo a los efectos estratégicos 2 y 5, aunque no tanto en el marco del efecto estratégico 3. Los resultados relacionados con los efectos estratégicos 1 y 4 fueron desiguales entre las distintas actividades y de un año a otro, según se detalla seguidamente.

#### ***Efecto estratégico 1 (intervención ante crisis)***

21. El PMA proporcionó alimentos y TBM no condicionadas y condicionadas (en el marco de actividades de creación de activos) a personas y comunidades afectadas por perturbaciones naturales y por la COVID-19, así como a ciertos grupos de población vulnerables, prestando asistencia de este modo, por término medio, a 1,2 millones de beneficiarios al año. En general la cobertura fue buena y contribuyó a estabilizar la seguridad alimentaria. Se alcanzaron los objetivos de rehabilitación de infraestructuras, pero se subestimó la dilución de las raciones dentro de los hogares, y la ingesta nutricional, en especial de hierro, vitamina A y proteínas, fue baja, sobre todo entre las mujeres.

#### ***Efecto estratégico 2 (alimentación escolar)***

22. En el marco del efecto estratégico 2, el PMA buscó aumentar la asistencia a la escuela y preservar y reforzar las capacidades nacionales. Los resultados fueron en su conjunto positivos, pese a que las raciones alimentarias fueron más pequeñas de lo previsto. La marcada reducción de las tasas de asistencia a la escuela en 2021 puede atribuirse a la COVID-19. En 2021 el Programa introdujo las TBM con el objetivo de diversificar las comidas de los niños y estimular la producción local. En cuanto al apoyo institucional, el PMA colabora con los servicios estatales para mejorar la gestión de las escuelas, pero se necesitan más esfuerzos para fortalecer las capacidades en las esferas de las compras y el almacenamiento de alimentos.

#### ***Efecto estratégico 3 (nutrición)***

23. Los resultados del PMA en actividades de nutrición fueron globalmente moderados y la selección se señaló como principal punto débil. Los indicadores de los efectos mostraron resultados desiguales: los relativos a la diversidad alimentaria y a las dietas infantiles quedaron por debajo de las expectativas, mientras que los relacionados con la cobertura y la observancia de las intervenciones de nutrición sobrepasaron los objetivos en 2020 y 2021. Las tasas de malnutrición crónica mejoraron en el sur, y en 2022 la mayor disponibilidad de recursos permitió una mejor cobertura de las personas vulnerables, después de que el PMA promoviera la expansión de las intervenciones. Los esfuerzos en materia de fortalecimiento de las capacidades a nivel comunitario permitieron a los principales actores comprender mejor las intervenciones y coordinarlas. A través del trabajo de fortalecimiento de las capacidades, el PMA apoyó el desarrollo de diversas políticas nacionales clave para la nutrición, como la estrategia nacional para el enriquecimiento de alimentos, y ayudó a empresas del sector privado a enriquecer sus productos y a aumentar sus ventas en los mercados.

**Efecto estratégico 4 (fomento de la resiliencia)**

24. El PEP se centró en un trabajo integrado de fomento de la resiliencia basado en una selección geográfica y que se apoyaba en las enseñanzas extraídas y en los logros de proyectos anteriores en materia de resiliencia, así como en un análisis riguroso de los posibles beneficios socioeconómicos a nivel comunitario, incluidos los relativos a la introducción innovadora de los mecanismos de seguro. No obstante, las intervenciones fueron relativamente modestas e insuficientes para revertir el efecto de las perturbaciones y las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición. Hay margen para una mayor colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas dotados de competencias especializadas complementarias, en particular la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). En general, se necesitan más datos empíricos para confirmar el potencial y los efectos de las actividades de fomento de la resiliencia realizadas por el PMA en Madagascar.

**Efecto estratégico 5 (apoyo al Gobierno y a los organismos asociados)**

25. Las intervenciones del PMA en el marco del efecto estratégico 5 fueron muy bien valoradas por sus asociados, sobre todo por lo que se refiere a la prestación de servicios del UNHAS y a su apoyo en la esfera de las telecomunicaciones. Las iniciativas del PMA de fortalecimiento de las capacidades dirigidas a la Oficina Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres han sido relevantes, pero actualmente no ofrecen a esta oficina la oportunidad de adquirir unas capacidades sólidas en gestión de riesgos. Las acciones más visibles del PMA en materia de preparación para emergencias fueron las que este realizó en calidad de ejecutor, como las operaciones del UNHAS o el establecimiento de sistemas de alerta temprana y gestión de los conocimientos. Sin embargo, el PMA no logró adoptar una postura clara respecto de un enfoque integral con múltiples actores en apoyo de la preparación intersectorial o la gestión integrada de riesgos, en línea con el Marco de Acción de Sendái<sup>15</sup>.

**Cuestiones transversales**

26. Globalmente, el PMA ha prestado atención a los objetivos transversales y ha aplicado instrumentos innovadores para alcanzar algunos de esos objetivos, aunque por falta de un análisis de género exhaustivo, los logros en esta esfera se vieron socavados.

**Igualdad de género**

27. El PMA ha implementado instrumentos e iniciativas para promover la igualdad de género. La selección de las niñas y mujeres embarazadas y las madres lactantes para las intervenciones con dimensión nutricional ha sido acertada, en particular a través de actividades como los huertos comunitarios y la elaboración de alimentos. Los grupos de mujeres han participado activamente en varias actividades de generación de ingresos y en la promoción de una mejor nutrición.
28. Pese a los decididos esfuerzos del PMA para garantizar la participación de las mujeres en todos los programas —también en los cargos decisorios para la gestión de los comedores escolares—, los efectos de las intervenciones del Programa quedan atenuados por la falta de un análisis profundo de las dinámicas entre hombres y mujeres en el ámbito socioeconómico, dinámicas estrechamente vinculadas a las costumbres y tradiciones que definen quién gestiona los ingresos del hogar y cómo se reparten las tareas y los ingresos dentro de la familia. No está documentado el modo en que las comunidades afectadas perciben las prácticas del PMA relacionadas con el género y se adaptan a ellas, ni tampoco cómo el Programa integra tales prácticas en sus actividades.

---

<sup>15</sup> Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR). 2015. *Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*.

### ***Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas***

29. El PMA ha tomado precauciones para reducir al mínimo los riesgos en materia de seguridad, y los beneficiarios, en general, afirman haber recibido la asistencia sin grandes dificultades. Los mecanismos de reclamación y denuncia, entre ellos una línea de atención telefónica y comités comunitarios, han ayudado a garantizar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y han servido de base para ajustar la selección de beneficiarios de los programas. Sin embargo, hay que mejorar la ampliación y la accesibilidad de la línea de atención telefónica a nivel local, así como el conocimiento que tienen los beneficiarios de las actividades del PMA en general, dada la tendencia a la baja de los indicadores de las realizaciones en cuanto a seguridad y rendición de cuentas.
30. La planificación comunitaria participativa se ha utilizado para definir actividades, pero es preciso mejorar la inclusión de los actores a nivel local. Se manifestó preocupación por la remuneración de las tareas relacionadas con los programas de alimentación escolar y las responsabilidades de quienes gestionan las existencias y de los líderes comunitarios.

### ***Principios humanitarios***

31. La Oficina del PMA en Madagascar se adhiere a los principios humanitarios, en particular el principio de humanidad, centrándose en las personas y las comunidades más vulnerables. Es posible evitar el riesgo de una selección injusta aplicando mejor el principio de “no hacer daño”, en especial valorando más cuidadosamente los desequilibrios y las relaciones socioeconómicas dentro de las comunidades, y las dinámicas conexas.

### ***Medio ambiente***

32. El clima y las cuestiones medioambientales no ocuparon un lugar destacado en el PEP. Hay margen para dar más relieve a la valoración de las necesidades relacionadas con el clima y prestar más atención estratégica a las cuestiones climáticas en la cartera de actividades, especialmente a la luz de los problemas que afronta el país como consecuencia de los fenómenos climáticos extremos.

### ***Sostenibilidad de las intervenciones del PMA***

33. En general, las actividades realizadas por el PMA en el marco de la ejecución del PEP no son sostenibles por centrarse en la respuesta de emergencia, como ocurre con las actividades relacionadas con los efectos estratégicos 1 y 5. En varios casos no se cumplen las condiciones previas para una mayor sostenibilidad debido, por ejemplo, a la capacidad limitada de los asociados, la falta de fondos o las deficiencias de las estrategias de retirada. El PMA prevé incorporar en las intervenciones de emergencia actividades de alcance más general, como mejorar las comunicaciones y la coordinación, conseguir financiación gubernamental sostenida y promover enfoques arraigados en el ámbito local. Las inversiones en asociaciones a largo plazo con organizaciones locales y con el sector privado representaron una importante innovación.
34. Es preciso seguir trabajando para fortalecer la capacidad de las partes interesadas, abordar los problemas en el diseño de las intervenciones, aumentar las competencias del personal y obtener financiación suficiente para la obtención de efectos sostenibles.

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

35. En el PEP aún no se han establecido de forma explícita vínculos estratégicos en apoyo del trabajo realizado en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Se están desplegando esfuerzos a través del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre Protección Social, pero hay margen para valorar con más precisión el impacto de las intervenciones de emergencia del PMA en la labor de desarrollo que ha de derivarse de ellas y para elaborar estrategias de retirada de las actividades y del PEP en su conjunto.

36. Se están dando pasos alentadores para incorporar un proyecto que conecte las actividades humanitarias y de fomento de la resiliencia, para demostrar así el compromiso del PMA de afrontar los desafíos a largo plazo. Si bien la cobertura geográfica sigue siendo limitada, estas iniciativas han demostrado tener efectos positivos y han mejorado las actividades de generación de ingresos en las comunidades beneficiarias.

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

***Cumplimiento de los plazos establecidos***

37. La gran expansión de las actividades desde 2020, unida a las limitaciones de la capacidad interna, ha provocado demoras en buena parte de la cartera de actividades. Es preciso mejorar la organización interna para facilitar los procesos relacionados con las compras locales de alimentos, también proporcionando a las escuelas TBM destinadas a la compra local de suministros. Además, los beneficiarios de los planes de microseguros experimentaron largas esperas en la recepción de las indemnizaciones previstas. En muchos casos, las dificultades se debieron a la poca eficiencia de los procesos de pago a cargo de los asociados cooperantes, así como a dificultades logísticas.
38. El PMA ha trabajado mucho para resolver esos problemas, y las mejoras en su capacidad logística —como la introducción de nuevas rutas marítimas, el repositionamiento de suministros, el aumento de la capacidad de almacenamiento y la revisión de los contratos de transporte— han tenido efectos positivos en la tempestividad de sus intervenciones.

***Cobertura y selección***

39. El PMA; gracias a la cobertura y el alcance de sus actividades, ha podido llegar a las personas con más inseguridad alimentaria, entre las cuales las mujeres, las personas sin tierra, las personas con discapacidad, las personas mayores y las personas con tuberculosis. Sin embargo, la inseguridad y las limitaciones de acceso han impedido la ejecución de las operaciones: en el caso de la alimentación escolar, al seleccionar las escuelas para los programas del PMA, la accesibilidad tiene más peso que las consideraciones de vulnerabilidad.
40. En cuanto a la selección de las personas, la selección de los beneficiarios en ocasiones ha provocado tensiones en el seno de las comunidades afectadas. Hubo problemas cuando se trató de determinar con precisión quiénes eran las personas más vulnerables y cuando se quiso garantizar una distribución equitativa de la asistencia, y se cometieron errores de inclusión que tuvieron que ver con las relaciones sociales dentro de las comunidades, que siempre es difícil controlar de manera exhaustiva. Esos errores se rectificaron rápidamente una vez llegaron al conocimiento del PMA. Este último trabaja ahora para perfeccionar los procedimientos destinados a garantizar que los beneficiarios tengan acceso a la asistencia y, para ello, colabora con las organizaciones locales con el fin de mejorar el alcance de su acción, como en las regiones del sur, por ejemplo, donde los asociados locales conocen mejor el contexto operacional y tienen mayor movilidad.

***Eficiencia y eficacia en función de los costos***

41. La eficiencia de las actividades del PMA ha mejorado con el tiempo gracias a la mayor utilización de las TBM, que reducen los costos logísticos y facilitan el acceso a varias opciones de alimentación. Algunas de las dificultades encontradas se deben a la inflación y a los problemas de compatibilidad de las infraestructuras de redes. Una colaboración más estrecha con las organizaciones no gubernamentales locales va acompañada de aumentos de la eficiencia en función de los costos.
42. A pesar de que no se ha efectuado ningún análisis formal de la eficacia en función de los costos, el PMA buscó alternativas más económicas en sus programas, como la utilización de las TBM y el abastecimiento local en el marco del programa de alimentación escolar, que

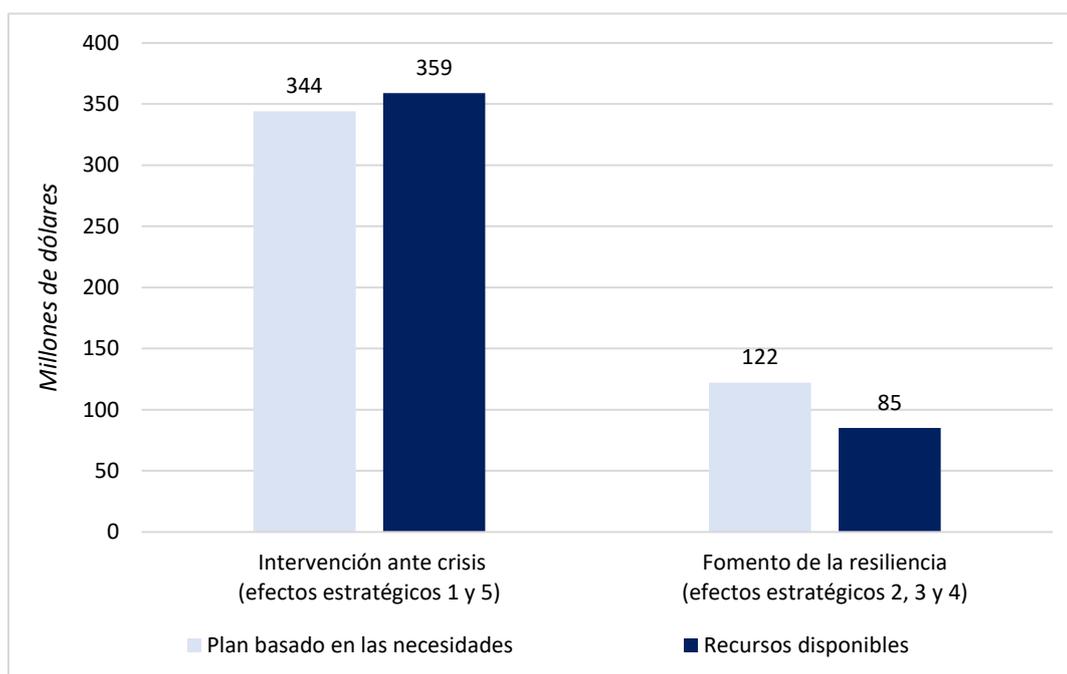
beneficia a los agricultores y a las empresarias locales. Sin embargo, las limitaciones logísticas y la necesidad de un control de calidad dificultan la implementación de opciones más eficaces en función de los costos. Se estima necesario evaluar la eficacia en función de los costos de las actividades de fomento de la resiliencia y las estrategias de preparación e intervención ante crisis, así como mejorar la evaluación, la documentación y la coordinación de las actividades y los resultados con vistas a optimizar la eficacia en función de los costos de las operaciones del PMA.

### ¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico [para el país?]

#### Financiación

43. Aunque la financiación global ha mejorado a lo largo del período de ejecución del PEP, el PMA ha tenido mucho más éxito en la consecución de fondos para las intervenciones ante crisis que para las actividades de fomento de la resiliencia (figura 3), en parte por la reputación de organismo especializado en intervenciones de emergencia de la que goza entre los donantes.
44. La gestión de los fondos se ha flexibilizado en el marco de este PEP, si bien la elevada proporción de fondos asignados a fines específicos a nivel de actividades o de efectos estratégicos limita la posibilidad de disponer de financiación en favor de las actividades de fomento de la resiliencia.

**Figura 3: Comparación entre los recursos disponibles y el plan basado en las necesidades, por esfera prioritaria, 2018-2022**



*Fuente:* Las cifras se han calculado a partir de los informes anuales sobre el país correspondientes a 2018-2021. Las cifras de 2022 están tomadas del quinto informe anual A, presupuesto de la cartera de proyectos en Madagascar para 2022 a 7 de diciembre de 2022.

#### Seguimiento

45. Con el paso del tiempo, las mejoras en el seguimiento de las actividades han permitido al PMA y a sus asociados cooperantes supervisar los progresos de los programas y adoptar las medidas correctivas necesarias. Se hace un seguimiento periódico de los indicadores de los productos y los efectos para contribuir a determinar los ajustes que precisen los programas.

46. Las actividades de seguimiento han ido haciéndose paulatinamente más independientes de la función de programas, aunque persisten dificultades debidas a una insuficiente dotación de personal y problemas organizacionales. En concreto, el aumento de las actividades relacionadas con las operaciones de emergencia en 2021 y 2022, unido a la falta de supervisores sobre el terreno, repercutió negativamente en el seguimiento de los comedores escolares: desde comienzos del año escolar de 2021, en menos de la mitad de las escuelas se hizo un seguimiento trimestral.
47. Es posible mejorar el seguimiento de los procesos en ámbitos relativamente nuevos para la oficina en el país, como los contratos de seguro concertados con los agricultores, el vigilancia sistemática de las estaciones de paneles solares, la financiación basada en previsiones, las TBM y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

### **Asociaciones**

48. En general, las asociaciones del PMA mejoran constantemente y tienen un potencial considerable para seguir perfeccionándose. El papel de coordinador del PMA es apreciado por las partes interesadas locales y por los donantes. El Programa se ha esforzado mucho por crear vínculos sólidos con el Gobierno, como se refleja en los numerosos memorandos de entendimiento y los planes de acción anuales. Aunque estas relaciones son sólidas a nivel político, es preciso velar por que se traduzcan concretamente cada vez más en intervenciones de capacitación técnica y en el diseño y la implementación de actividades sobre el terreno.
49. El PMA también dedicó mucho trabajo a las asociaciones con organizaciones no gubernamentales y asociaciones locales, que representan una valiosa contribución al fomentar las competencias de las partes interesadas locales y sentar las bases para lograr resultados sostenibles. No obstante, su enfoque sigue siendo fragmentado y hay margen para una mayor inclusión de los agentes de desarrollo en las intervenciones que realiza en casos de crisis, con el fin de preparar a los beneficiarios a la reducción gradual de la asistencia proporcionada.
50. En sus asociaciones con entidades de las Naciones Unidas, con contadas excepciones, el PMA suele actuar con cierta independencia en las situaciones de crisis, aunque también recurre con frecuencia a los coordinadores de los módulos que trabajan a través de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) de las Naciones Unidas, una vez que esos módulos se hayan activado. Asimismo, desempeña un papel importante en la coordinación del grupo de trabajo sobre transferencias de efectivo y el módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria. Sin embargo, no se observan esfuerzos claros para aunar a los organismos con sede en Roma en el "enfoque basado en el triple nexo" y hay oportunidades para invertir en el establecimiento de relaciones con los actores de desarrollo de las Naciones Unidas, como la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR), el PNUD, la FAO y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), también a través de programas conjuntos. Las relaciones con la OIT se encuentran en una fase inicial.

### **Recursos humanos**

51. Si bien el PMA ha ampliado considerablemente su fuerza de trabajo durante el período de ejecución del PEP —se pasó de 155 empleados en 2018 a 254 a principios de 2023—, persisten los problemas de insuficiente dotación de personal, que provocan una sobrecarga de trabajo para el personal y ponen en peligro la calidad de las intervenciones, sobre todo en las dependencias encargadas de las intervenciones ante crisis, del seguimiento y del apoyo. La dedicación y la motivación del personal del PMA pueden compensar solo en parte estas deficiencias.

52. Hay problemas preocupantes —como el aumento del recurso a contratos de breve duración (acuerdos de servicios especiales), la insuficiente capacidad interna para pasar de las actividades centradas en la respuesta de emergencia a iniciativas orientadas al fomento de la resiliencia y el desarrollo y la falta de personal con el perfil requerido para trabajar en esferas diferentes— que dificultan la promoción, la coordinación, el desarrollo de capacidades y la disponibilidad de competencias técnicas especializadas.

## Conclusiones

53. La evaluación reconoce los grandes esfuerzos desplegados por el PMA por conseguir resultados positivos en uno de los períodos más tumultuosos y críticos de la historia de Madagascar. El Programa siempre ha tratado de mejorar estratégicamente su respuesta humanitaria antes perturbaciones recurrentes ampliando su esfera programática, estableciendo nuevas asociaciones y mejorando los enfoques a fin de perfeccionar ciertas actividades de fomento de la resiliencia, por ejemplo, mediante la utilización de las TBM.
54. El PMA es un actor destacado en la respuesta humanitaria en Madagascar y es el asociado preferente para muchos donantes, especialmente en las intervenciones ante crisis y a raíz de desastres repentinos, como ciclones e inundaciones. Los asociados en la financiación agradecen al PMA la prontitud y flexibilidad por él demostradas, su amplia cobertura y profundos conocimientos logísticos, sus análisis de la vulnerabilidad y su gestión de la información. Además, el Programa está adquiriendo una gran reputación en cuanto líder y promotor de innovaciones en las esferas del fomento de la resiliencia y los microseguros.
55. Los logros del PMA se explican en parte por su capacidad de movilizar recursos financieros adicionales para responder a las crisis, de innovar y de integrar cada vez más a las organizaciones locales en sus operaciones, produciendo beneficios posiblemente mayores para las personas y comunidades afectadas a las que presta asistencia. La inversión en este tipo de dinámica se considera como una contribución al proceso de adaptación al contexto local y a las soluciones sostenibles y es reconocida y apreciada por los donantes, cada vez más dispuestos a financiar este enfoque.
56. La selección geográfica de algunas actividades del PMA no refleja plenamente la situación de la pobreza y la malnutrición en el país. El Gobierno alienta a los agentes humanitarios a concentrar sus actividades en las regiones meridionales de Madagascar, lo cual ha llevado al PMA a excluir de sus actividades otras zonas con altos niveles de exposición a los riesgos y vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria. La alimentación escolar se vio afectada por problemas de cobertura relacionados con el acceso que deberían abordarse en consultas con los actores locales.
57. El PEP no estaba suficientemente armonizado con el Marco de Acción de Sendái, que podría haber aportado una orientación estratégica a su labor en materia de preparación. El aumento de las inversiones en preparación en caso de desastres contribuiría a reducir la necesidad de una respuesta humanitaria, maximizaría las posibles sinergias entre actores humanitarios y agentes de desarrollo y ayudaría a los actores locales a hacerse cargo de las actividades a largo plazo.
58. La colaboración con los actores gubernamentales se beneficiaría de una estrategia del PMA más detallada en materia de fortalecimiento de las capacidades y transición. Es obvio que las contribuciones del PMA a la capacidad nacional de intervención y respuesta en casos de emergencia son en estos momentos más “para” el Gobierno que “con” él. Se ofrecen al PMA oportunidades concretas para invertir más en promoción, evaluaciones conjuntas de las necesidades de los asociados gubernamentales y desarrollo y documentación de estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Aparte de la intervención y respuesta en casos de emergencia, el PMA también ha hecho esfuerzos, aunque aún

insuficientes, para empezar a fortalecer las capacidades del Gobierno en programas de protección social y TBM.

59. La cartera de actividades del PMA carece de ciertas medidas sencillas que representarían una gran contribución en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, abriría más oportunidades para el PMA y mejoraría los resultados. Tales medidas son, entre otras, la formulación de una estrategia explícita de asociación con los agentes de desarrollo nacionales y de las Naciones Unidas que debería implementarse desde el inicio de una respuesta de emergencia a fin de agilizar la presencia de los asociados tras la crisis; el desarrollo de estrategias para retirarse de una respuesta puramente humanitaria, y el desarrollo de mecanismos internos más robustos que garanticen que las operaciones de respuesta humanitaria del PMA no provoquen daños involuntarios.
60. El PMA tiene una cartera de actividades diversa y creciente que se centra en el fomento de la resiliencia, pero ha de apoyarse en mayor medida en datos empíricos más consolidados sobre sus resultados. La confianza de los donantes en la ventaja comparativa del PMA en el ámbito de la respuesta humanitaria permite al Programa movilizar rápidamente recursos para responder a las emergencias. En 2022 surgieron nuevas oportunidades de financiación que podrían permitir ampliar las prometedoras actividades de fomento de la resiliencia, actualmente dispares y realizadas en pequeña escala. En este sentido, es crucial que el PMA invierta más en generar datos empíricos sobre los resultados a nivel comunitario y la complementariedad de sus actividades de fomento de la resiliencia con sus intervenciones humanitarias.
61. La estructura interna de la oficina en el país se ha optimizado para hacer frente a crisis repentinas y todavía no está dotada de todos los medios necesarios para aplicar el enfoque integrado que se contempla en el PEP. Las competencias, el conocimiento y los instrumentos del PMA para las emergencias no siempre pueden transferirse directamente a las actividades de desarrollo, que se enfrentan a nuevas dificultades técnicas, administrativas y operacionales. Se considera necesario hacer un esfuerzo para crear sinergias entre los distintos sectores de intervención y entre los servicios encargados de los programas y los servicios de apoyo. La oficina en el país se beneficiaría de una visión interna más coherente y plenamente compartida de su teoría del cambio, pues le ayudaría a adoptar una postura clara y definida respecto de cómo y dónde puede fortalecerse la resiliencia.

## Recomendaciones

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<b>Invertir en una de las ventajas comparativas de la oficina en el país que menos frecuentemente se destaca: la gestión integrada de riesgos, en especial la labor de preparación.</b> Poner la línea de mira del próximo PEP en la gestión integrada de riesgos ayudaría a la oficina en el país a “volver a lo esencial” y a invertir más en el fortalecimiento de las capacidades institucionales durante los próximos cinco años, con resultados muy tangibles. Una vez formulada la nueva línea de mira y cuando el Gobierno desempeñe activamente su función, el próximo PEP podrá convertirse en una sólida cartera de actividades para el fomento de la resiliencia.	Estratégica	Personal directivo superior de la oficina en el país	Despacho regional Sede	Alta	Marzo de 2024
1.1	Planificar y llevar a cabo el trabajo de preparación de manera más consolidada a través de la gestión integrada de riesgos, la financiación basada en previsiones, las medidas anticipatorias, la transferencia de riesgos y los seguros, y unas intervenciones más sólidas y más claramente definidas en materia de fortalecimiento de las capacidades para todos los actores gubernamentales clave asociados a la intervención.					
1.2	Posicionar la respuesta humanitaria en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Trabajar con los agentes de desarrollo para evaluar y fortalecer su capacidad para asumir desde el principio la responsabilidad de los componentes relevantes de la respuesta humanitaria o del diseño de la respuesta, así como determinar cuándo y cómo las actividades humanitarias y de desarrollo producirán efectos colectivos.					
1.3	A través de una estrategia conjunta de fortalecimiento de las capacidades (compartida con la OCHA, la UNDRR u otros asociados) y una estrategia de retirada del PMA, hacer que el Gobierno rinda cuentas de su actuación para obtener unos resultados efectivos, que demuestren que se hace cargo de las actividades, en un marco de gestión basada en los resultados. Buscar inspiración en el trabajo de fomento de las capacidades realizado por la Oficina del PMA en Lesotho.					
2	<b>Establecer y organizar un programa de promoción para el establecimiento a nivel gubernamental de un entorno que favorezca la gestión integrada de riesgos, en especial en la esfera de la preparación e intervención ante crisis.</b> En el programa, detallar los objetivos en cuanto a la financiación, la configuración institucional, las políticas y, especialmente, los presupuestos necesarios para que el Gobierno asuma la responsabilidad de proteger a las personas y salvar vidas a través de la preparación e intervención ante crisis. Además, especificar cómo trabajará el PMA para promover y favorecer los cambios necesarios.	Operacional	Personal directivo superior de la oficina en el país		Media	Enero de 2024

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3	<b>Crear una base de datos empíricos más sólida para determinar el valor de las actividades del PMA más allá de la respuesta humanitaria.</b> Esto permitiría al Programa demostrar sus realizaciones de forma más convincente en otros sectores (sobre todo el del fomento de la resiliencia) con miras a fundamentar las decisiones de los asociados y los donantes en materia de financiación. Utilizar las numerosas medidas de fomento de la resiliencia que recientemente se han financiado como oportunidad para enriquecer la base de datos empíricos.	Operacional	Personal directivo superior de la oficina en el país	Despacho regional	Media	Continuada
3.1	Realizar un análisis multicentros de costos y beneficios de las actividades de preparación (incluidas las actividades realizadas a nivel comunitario, público y del PMA).					
3.2	Alentar al PMA a invertir de distintas maneras en la labor de preparación para reducir, en promedio, la necesidad de financiar intervenciones humanitarias durante el período de implementación del PEP, y a hacer el seguimiento correspondiente.					
3.3	Aportar pruebas convincentes, basadas en la evaluación de las actividades de fomento de la resiliencia (incluidas las intervenciones tradicionales de asistencia alimentaria para la creación de activos y las actividades piloto en curso) para determinar la conveniencia de ampliarlas. Para ello, trabajar en estrecha colaboración con los donantes y comparar los hallazgos obtenidos con trabajos similares llevados a cabo paralelamente por los asociados.					
4	<b>Desarrollar, ejecutar (en función de qué módulos se necesiten) y someter a seguimiento un programa de sensibilización que anime al personal del PMA a valorar de manera más cuidadosa los efectos potencialmente dañinos de la asistencia humanitaria y para el desarrollo.</b> Tomando como base los ejemplos que se presentan en este informe de evaluación, valorar cuidadosamente el potencial de soluciones centradas en las personas y gestionadas localmente, teniendo también presente el concepto de “no hacer daño”. Proporcionar al personal una orientación que lo anime a aprender y poner en práctica los buenos hábitos basados en una mayor comprensión de las dinámicas sociales de cada comunidad, un conocimiento más profundo de los riesgos de dependencia y de las formas de reducirlos, y la toma de conciencia acerca de las dinámicas que se crean por llevar el logotipo del PMA. Configurar un programa de desarrollo de las capacidades que incluya sesiones personales con videos (aplicando un modelo estándar de formación de formadores), módulos escritos (para una capacitación autorregulada) y, si lo permite el presupuesto, un módulo en línea obligatorio para todo el personal. Téngase en cuenta que también puede ser un modelo importante para otros países en los que está presente el PMA.	Operacional	Personal directivo superior de la oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2023

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5	<p><b>Crear o reactivar una dependencia interna o un comité, permanente o temporal, que supervise la visión y la integración en la oficina en el país.</b> Esta nueva dependencia se encargaría de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ desarrollar, mantener y hacer el seguimiento de los vínculos entre los efectos estratégicos establecidos en los futuros PEP;</li> <li>➤ garantizar que las oficinas sobre el terreno y las oficinas de enlace tengan una vinculación clara y compartida con una misma visión y objetivos, y</li> <li>➤ garantizar que todo el personal esté dotado de las competencias necesarias, que reflejen los valores y el alcance técnico de esa visión.</li> </ul>	Operacional	Personal directivo superior de la oficina en el país		Media	Marzo de 2024
5.1	<i>Recursos humanos:</i> cambiar los contratos de servicios especiales para que el personal pueda trabajar un mínimo de dos o tres años y, en general, para reducir la rotación de personal en la oficina en el país. Además, invertir en nuevos perfiles de personal y en capacitación, de forma que el personal esté familiarizado con el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz y con los enfoques a corto y medio plazo, y adquiera competencias generales y específicas en esferas técnicas clave, como hidrología y antropología.					
5.2	<i>Asociaciones con agentes de desarrollo:</i> formular una estrategia totalmente nueva que contemple relaciones sólidas y a largo plazo con los agentes de desarrollo en el país, como los demás organismos con sede en Roma, los principales ministerios y organismos nacionales (el Fondo de Intervenciones para el Desarrollo, el sector privado, etc.).					
5.3	<i>Seguimiento y evaluación:</i> replantear las modalidades de recopilación de datos a fin de dar cuenta de las necesidades de las personas y comunidades afectadas a medio y largo plazo, más allá de sus necesidades inmediatas y apremiantes. Estudiar y seleccionar los indicadores que permitan evaluar mejor la resiliencia, empezando por los incluidos en el Marco de resultados institucionales del PMA.					

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

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TBM	transferencia de base monetaria
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas