



البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2024/6-C/2\*  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 9 أكتوبر/تشرين الأول 2024  
اللغة الأصلية: الإنكليزية  
\*أعيد إصدارها لأسباب فنية في:  
25 أكتوبر/تشرين الأول 2024

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا (2021-2024)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا للفترة 2021-2024 بين مارس/آذار 2023 ويناير/كانون الثاني 2024 لتحقيق الغرض المزدوج المتمثل في المساءلة والتعلم، بهدف الاسترشاد به في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة.

ويُعترف بالبرنامج شريكا موثوقا للحكومة في كوبا، وعلى وجه الخصوص في مجالات إدارة المخاطر والاستجابة لحالات الطوارئ والأمن الغذائي ودعم التغذية، ومؤخرا، في مجال تعزيز الحماية الاجتماعية. وقد كان أدى نهجه الاستباقي والتعاوني في الأفرقة المشتركة بين الوكالات وتنفيذ المشروعات والمتكاملة دورا أساسيا في تموضعه الاستراتيجي. واتسمت الخطة الاستراتيجية القطرية بأنها ذات صلة بتحديات التنمية في البلد ومتسقة مع إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، حيث ركزت على أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالقضاء التام على الجوع وعقد الشراكات.

ومن خلال الحوار المستمر مع حكومة كوبا وبالإستفادة من خبراته التقنية، عدل البرنامج عمليات التخطيط الخاصة به وكيّفها لتلبية الاحتياجات المتزايدة للبلد. وأدت هذه المرونة والاستجابة السريعة إلى تعزيز موقع البرنامج بشكل أكبر كجهة فاعلة رئيسية في دعم الجهود الوطنية في كوبا. غير أن الثغرات في البيانات أعاقت تحديد الأشخاص الأكثر ضعفا اجتماعيا واقتصاديا وقدرة البرنامج على رصد نتائج تدخلاته.

ومن خلال الجهود المنسقة مع السلطات المختلفة وفريق الأمم المتحدة القطري، استجاب البرنامج بفعالية لحالات الطوارئ في كوبا، حيث كفل حصول الناس الذين يواجهون مخاطر متعددة على الغذاء أثناء الكوارث؛ ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لتحسين التكامل بين الوكالات في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ.

وركزت مبادرات التغذية على تعزيز الحالة التغذوية للفئات السكانية المستهدفة من خلال تعزيز الأنماط الغذائية المتنوعة والمغذية؛ ولكن توجد تحديات، وعلى وجه الخصوص في ما يتعلق بالقيود المفروضة على استيراد المكملات الغذائية، التي أثرت على عمق تغطية البرنامج.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد F. Pompili  
موظف التقييم

بريد إلكتروني: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وأظهرت أنشطة البرنامج التي تركز على القدرة على الصمود نتائج إيجابية، عبر تغيير المواقف إزاء الأكل الصحي وزيادة إنتاج المنتجات الزراعية وبيعها، حيث تحقق ذلك من خلال خطة سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة، وهي نموذج يربط المنتجين الزراعيين بنظام شبكات الأمان الوطنية. ولكن ظهرت تحديات أمام الجهود الرامية إلى توسيع نطاق النموذج والمساهمة في تنفيذ قانون الأمن الغذائي والتغذوي.

ومن خلال تعزيز القدرات، أدى البرنامج دوراً حاسماً في الاستعداد لحالات الطوارئ وتنسيقها وفي دعم الجهود الوطنية الرامية إلى معالجة التحديات المرتبطة بالفقر ونوعية الحياة.

واتخذ البرنامج خطوات هامة نحو تعميم الاعتبارات الجنسانية في تدخلاته، غير أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة في سبيل إعطاء الأولوية للحصول على الغذاء بشكل منصف وتعزيز التمكين الاقتصادي، فإن التغييرات التحويلية لم تتحقق بعد. كما توجد ثغرات في معالجة احتياجات الشباب وفي ما يتعلق بالبيئة.

وأظهر البرنامج استجابة سريعة لحالات الطوارئ تستحق الإشادة وذلك بفضل التخزين المسبق للمواد الغذائية وغير الغذائية. ومع ذلك، أدت حالات التأخير الكثيرة الناجمة عن عوامل خارجية – بما في ذلك توافر النقل البحري وعمليات الموافقة على المشروعات – إلى إعاقة التنفيذ الكامل للخطة الاستراتيجية القطرية.

ونجح البرنامج في تحقيق وفورات الحجم من خلال نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وفرص لتوسيع نطاق هذا النهج. وكان التعاون مع الكيانات الحكومية وفريق الأمم المتحدة القطري أمراً حيوياً للتغلب على تحديات التنفيذ وإظهار أهمية الحلول الاستراتيجية لضمان الكفاءة والفعالية في عمليات البرنامج في كوبا.

وشملت العوامل الرئيسية التي ساهمت في أداء البرنامج في كوبا الشراكات القوية مع الحكومة (بما في ذلك مؤسسات التطور العلمي التابعة لها) وكيانات الأمم المتحدة، إلى جانب وجود موظفين مهرة وملتزمين للغاية مكّنوا من التنفيذ والتنسيق والدعم بكفاءة، لا سيما أثناء الأزمات.

ومن جانب آخر، أُعيقَت العمليات بسبب التحديات في تعبئة الموارد وحالات التأخير في العمليات الإدارية واللوجستية ومحدودية الوصول إلى البيانات اللازمة لتحسين الاستهداف وقياس نتائج التدخلات بدقة والتبديل الكبير في صفوف موظفي نظراء البرنامج.

وستكون معالجة هذه الثغرات حاسمة في تعزيز موضع البرنامج في ما يتعلق بمسائل التنمية طويلة الأجل وتعزيز التنسيق بين الوكالات في تصميم المشروعات وتنفيذها، إلى جانب استبقاء المواهب.

وخلص التقييم إلى خمس توصيات تتعلق بالدعوة من أجل تحسين قاعدة الأدلة واتساق شراكات الأمم المتحدة والاتصال الاستراتيجي واستدامة البرامج وإدارة الموارد البشرية.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا (2021-2024)، (WFP/EB.2/2024/6-C/2) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2024/6-C/2/Add.1)، ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

### سمات التقييم

- 1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا للفترة 2021-2024 بتكليف من مكتب التقييم التابع للبرنامج. وهو يحقق غرضي المساءلة والتعلم على حد سواء، وسيسترشد به في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة لكوبا.
- 2- وغطى التقييم الأنشطة التي نفذها البرنامج بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية الانتقالية المؤقتة لكوبا لعام 2019 والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة لعام 2020، بالإضافة إلى الأنشطة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2021-2024 لغاية يوليو/تموز 2023، عندما انتهى جمع البيانات. وقد أُجري التقييم في الفترة الممتدة بين مارس/آذار 2023 ويناير/كانون الثاني 2024 بواسطة فريق خارجي مستقل باستخدام نهج مختلط الأساليب قائم على النظرية.
- 3- والمستخدمون الرئيسيون المستهدفون من التقييم هم المكتب القطري للبرنامج في كوبا، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي، والشعب التقنية في المقر في روما، والمجلس التنفيذي للبرنامج، وحكومة كوبا، وكيانات الأمم المتحدة الشريكة، والجهات المانحة. ويشمل المستخدمون المحتملون الآخرون ممثلي المجتمع المدني والمستفيدين من تدخلات البرنامج.

### السياق

- 4- كوبا هي موطن 11.1 مليون نسمة، 22 في المائة منهم تزيد أعمارهم عن 60 سنة. ويبلغ العمر المتوقع 78 سنة (80 سنة للنساء و76 سنة للرجال).<sup>1</sup>
- 5- وازدادت حدة التحديات الاقتصادية المرتبطة بالحظر الاقتصادي على كوبا جراء جائحة مرض فيروس كورونا في عام 2019 (جائحة كوفيد-19) والنزاع في أوكرانيا.<sup>2</sup> ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، الذي كان قد نما بنسبة 2-4 في المائة سنويا من عام 2015 إلى عام 2018، انخفض بنسبة 10.8 في المائة في عام 2020 وتعافى بنسبة 1.3 في المائة في عام 2021 و2 في المائة في عام 2022.<sup>3,4</sup>
- 6- وتخصص حكومة كوبا ما يزيد على 50 في المائة من ميزانيتها للحماية الاجتماعية والصحة والتعليم، وتتمتع البلاد بمعدل إلمام بالقراءة والكتابة يبلغ 99.8 في المائة وبمعدلات التحاق عالية في التعليم الابتدائي والثانوي.<sup>6</sup>
- 7- وبوصفها بلدا معرضا للكوارث، تركز كوبا على الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها تماشيا مع إطار سنداي.<sup>7</sup> وتتضمن الخطة الوطنية الحالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، المستمرة حتى عام 2030، استراتيجيات بيئية وخططا للكوارث. وتختلف الكوارث الطبيعية، مثل إعصار إيان في عام 2022، أضرارا كبيرة.<sup>8</sup>
- 8- وتشمل التحديات الزراعية انعدام المدخلات والتكنولوجيا المتقدمة وعدم كفاية الإنتاج الغذائي، التي تؤدي مجتمعة إلى الاعتماد المرتفع على الواردات.<sup>9</sup> وتُبذل الجهود من أجل زيادة الأراضي المزروعة من خلال التعاونيات – التي تساهم

<sup>1</sup> المكتب الوطني للإحصاءات في كوبا. 2022. *Anuario Estadístico de Cuba 2021*.

<sup>2</sup> Rodríguez, J. L. 2023. *La coyuntura internacional y la economía cubana en 2022. Perspectivas de 2023 (I) - El Economista de Cuba*.

<sup>3</sup> حكومة كوبا. 2021. *Informe Nacional Voluntario Cuba 2021*.

<sup>4</sup> اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. 2021. *Cuba*.

<sup>5</sup> Terrero, A. 2021. *Otro año gris en la economía cubana*.

<sup>6</sup> حكومة كوبا. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

<sup>7</sup> مجلس الدفاع الوطني. 2010. *Directiva no. 1/2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la Reducción de Desastres*.

<sup>8</sup> Diario de Cuba. *Presagios de más hambre deja el huracán Ian en Cuba: más de 21.000 hectáreas de cultivos afectadas*.  
مكتب منظمة الأمم المتحدة للطفولة في كوبا. 2022. *Huracán Ian: UNICEF Cuba preparado para apoyar respuesta del país en la atención a niños, niñas, adolescentes y familias*; Alonso, R. and Fariñas, L. 2022. *¿Cuáles son las afectaciones en la agricultura tras el impacto del huracán Ian y las medidas de recuperación?*

<sup>9</sup> حكومة كوبا. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

- بنسبة 80 في المائة من الإنتاج الزراعي الوطني وتدير 41 في المائة من الأراضي المزروعة – وزيادة مشاركة الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، التي تدير 32 في المائة من الأراضي المزروعة.<sup>10</sup>
- 9- سنّت كوبا قانوناً بشأن السيادة الغذائية والأمن التغذوي في عام 2022 لتعزيز الاستقلالية الغذائية وتنقيف الناس بشأن التغذية إلى جانب معالجة المسائل الجنسانية والآثار الممتدة عبر الأجيال.<sup>11</sup> وعلى الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحسين أثر البرامج الغذائية الوطنية، فإنها توفر 40 في المائة فقط من استهلاك الطاقة الموصى به،<sup>12</sup> مما يدفع الأسر الكوبية إلى اللجوء إلى الأسواق غير المدعومة التي تنسم بارتفاع الأسعار وعدم انتظام العرض. وفي ما يتعلق بجودة التغذية، فإن البلد يعاني من السمنة المفرطة والوزن الزائد لدى الأطفال ونقص المغذيات الدقيقة – ولا سيما فقر الدم في المناطق الريفية،<sup>13</sup> وانخفاض معدلات الرضاعة الطبيعية الحصرية وممارسات الفطام دون المستوى الأمثل.
- 10- ويؤكد إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة في كوبا للفترة 2020-2024 على التزام الأمم المتحدة تجاه كوبا. وتمشيا مع أهداف الخطة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبلد، يتطرق إطار العمل لمواضيع شاملة من قبيل الشباب والمساواة بين الجنسين وإدارة المخاطر والتنمية المحلية.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا (2021-2024). (WFP/EB.A/2021/8-A/1).

<sup>11</sup> Resende, M. 2022. *Perspectivas y desafíos de la transformación de los sistemas alimentarios en Cuba*.

<sup>12</sup> الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا (2021-2024) (WFP/EB.A/2021/8-A/1)؛ وكالة أنباء إنتربريس سيرفيس في كوبا. 2018. *Dinámica de gustos básicos en Cuba (primera parte)*.

<sup>13</sup> حكومة كوبا. 2021. *Informe nacional voluntario Cuba 2021*.

<sup>14</sup> الأمم المتحدة. 2020. *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: Cuba 2020–2024*.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لكوبا			
العام	القيمة	المؤشر	
2021	11.1	مجموع السكان (بالملايين) (1)	
2021	78.45	العمر المتوقع عند الولادة (بالسنوات) (1)	
2021	50.4	مجموع السكان (النسبة المئوية للإناث) (1)	
2021	77	النسبة المئوية للسكان الحضريين (النسبة المئوية من مجموع السكان) (1)	
2022	83	مؤشر التنمية البشرية (المرتبة) (2)	
2023	المرتبة 16 من أصل 111 بلدا	الفقر المتعدد الأبعاد (المرتبة) (3)	
2021	74.6، المرتبة 39 من أصل 156 بلدا	مؤشر انعدام المساواة بين الجنسين (النسبة المئوية والمرتبة) (5)	
2021	20	الاستثمار في الحماية الاجتماعية والصحة والتعليم (النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي) (3)	
2021	99.8	معدل الإلمام بالقراءة والكتابة (النسبة المئوية) (3)	
2021	48.8	الاتحاق بالمدارس الابتدائية (النسبة المئوية من البنات) (1)	
2021	73 (41 للتعاونيات و32 للقطاع الخاص)	الأراضي التي تزرعها التعاونيات والجهات الفاعلة في القطاع الخاص (كنسبة مئوية من مجموع الأراضي المزروعة، ومجموع النسبة المئوية، والنسبة المئوية بحسب التعاونيات، والنسبة المئوية بحسب الجهات الفاعلة في القطاع الخاص) (4)	

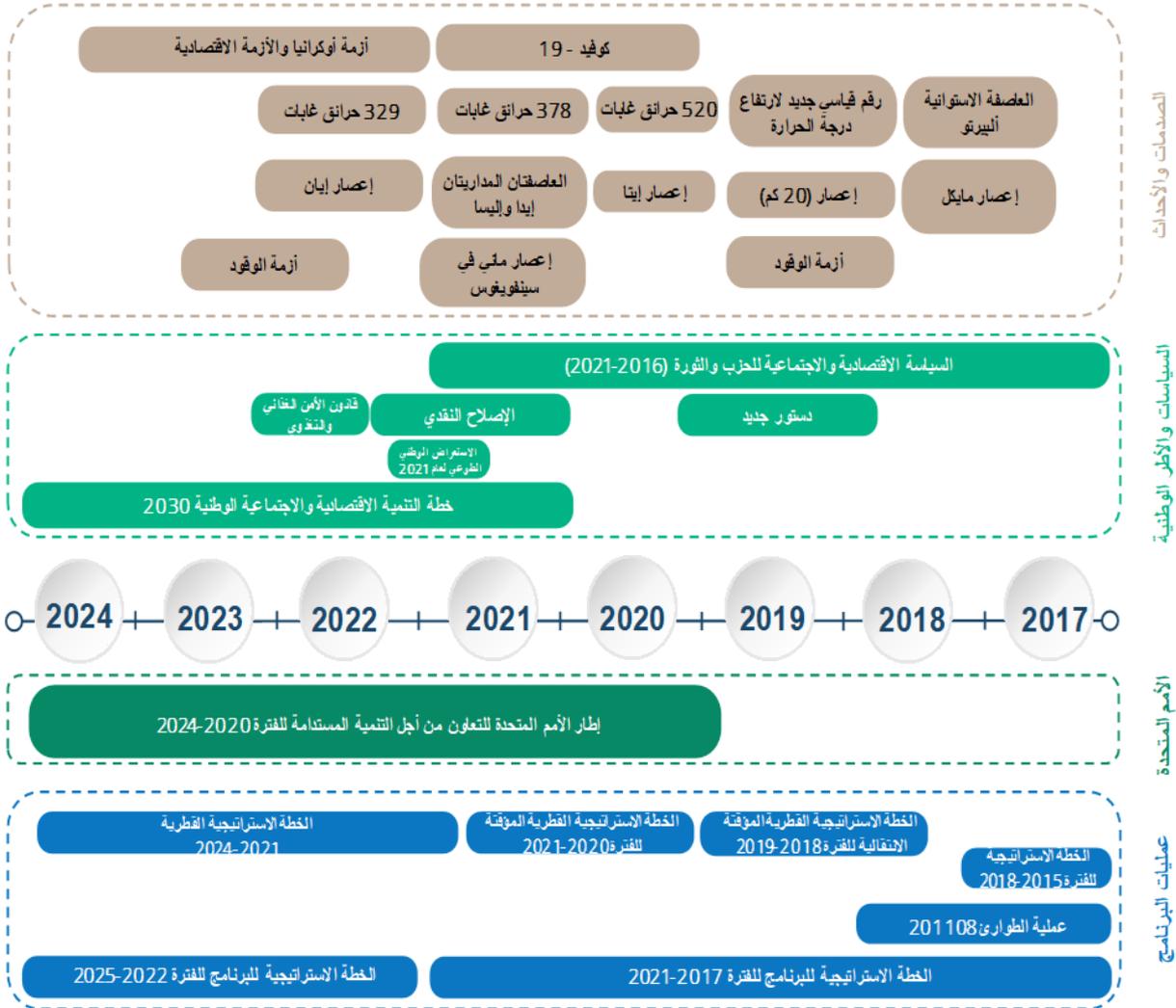
المصادر: (1) المكتب الوطني للإحصاءات في كوبا. Anuario Estadístico de Cuba 2021.2022. (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). تقرير التنمية البشرية 2022/2021. (3) مبادرة أوكسفورد المعنية بالفقر والتنمية البشرية. المؤشر العالمي للفقر المتعدد الأبعاد. (4) حكومة كوبا. 2021. Informe nacional voluntario Cuba 2021. (5) المنتدى الاقتصادي العالمي. 2021. التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2021- تقرير الرؤية- مارس/أذار 2021.

### الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

- 11- ركزت الخطة الاستراتيجية القطرية على زيادة قدرة النظم الغذائية المحلية على الصمود لضمان قدرتها على تلبية الطلب من برامج الحماية الاجتماعية؛ وتحسين القدرات في مجال إدارة الكوارث والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها؛ وزيادة مستوى المعرفة المتعلقة بالتغذية والأنماط الغذائية الصحية؛ ودعم النظام اللوجستي الوطني. وتضمنت تدخلات البرنامج تحويلات الأغذية غير المشروطة، والوقاية من سوء التغذية، والمساعدة التقنية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وتعزيز القدرات المؤسسية.
- 12- وشكلت المخاطر الطبيعية وجائحة كوفيد-19 والحالة الاقتصادية الكوبية تحديات هامة وفي وجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وبغية معالجة أثر جائحة كوفيد-19 والركود الاقتصادي على انعدام الأمن الغذائي، قام البرنامج في الفترة الممتدة

بين يوليو/تموز 2021 وسبتمبر/أيلول 2023 بزيادة خطته القائمة على الاحتياجات من 28.7 مليون دولار أمريكي إلى 75.1 مليون دولار أمريكي من خلال ثلاثة تنقيحات للميزانية أدت إلى زيادة عدد المستفيدين المزمع استهدافهم من 1.6 مليون نسمة إلى 2.7 مليون نسمة.

### الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج، 2017-2024



المصدر: مكتب التقييم على أساس التقرير الكامل عن التقييم للخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا للفترة الممتدة من عام 2018 حتى يوليو/تموز 2023.

- 13- واعتباراً من أغسطس/آب 2023 – أي عند الانتهاء من جمع البيانات – بلغ التمويل المقدم للخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2024-2021 نسبة قدرها 60 في المائة من المبلغ المطلوب في الخطة القائمة على الاحتياجات.<sup>15</sup> وكان الاتحاد الروسي أكبر مانح ثنائي، بنسبة بلغت 39 في المائة من إجمالي الموارد المخصصة، تليه جمهورية كوريا بنسبة 13 في المائة.
- 14- وتوزعت الموارد المخصصة بشكل غير متساو بين الحصائل الاستراتيجية، حيث استهلكت الاستجابة للأزمات (الحصيلة الاستراتيجية 1) والقدرة على الصمود (الحصيلة الاستراتيجية 3) نسبة بلغت 77 في المائة من الأموال اعتباراً من مايو/أيار 2024، في حين استأثرت التغذية (الحصيلة الاستراتيجية 2) وتعزيز القدرات (الحصيلة الاستراتيجية 4) بنسبة 5 في المائة فقط (انظر الشكل 2). وفي الوقت نفسه، بلغ إجمالي النفقات 63 في المائة من الموارد المخصصة، حيث لوحظ ارتفاع معدلات

<sup>15</sup> اعتباراً من مايو/أيار 2024، وصل تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية إلى 56 في المائة (أقل من أغسطس/آب 2023 بسبب الزيادة في ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات التي أدرجها تنقيح سبتمبر/أيلول 2023)

الإففاق على الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و 2 (88 و 87 في المائة من الموارد المخصصة لكل حصيلية استراتيجية على التوالي)، مقارنة بنسبة 60 في المائة للحصيلية الاستراتيجية 4 ونسبة 41 في المائة للحصيلية الاستراتيجية 3. واعتباراً من يوليو/تموز 2024، كان المكتب القطري يزمع تمديد الخطة الاستراتيجية القطرية حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2025 (تمديد لمدة عام واحد)<sup>16</sup> للمواءمة مع تمديد إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة لمدة عام واحد. ولم يتم التخطيط لأي تغيير في توجيهها الاستراتيجي.

## الشكل 2: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا (2020-2024) وميزانياتها وتمويلها ونفقاتها



المصدر: مكتب التقييم، بالاستناد إلى التقرير الكامل عن التقييم

ملاحظة: تعكس الأرقام المبيّنة التنقيح الثالث للميزانية، الذي تمت الموافقة عليه في سبتمبر/أيلول 2023 بعد استكمال تقرير التقييم. ويستخدم التحليل في التقييم بيانات مستمدة من التنقيح الثاني للميزانية، الذي تمت الموافقة عليه في أكتوبر/نشرين الأول 2022. ولا تأخذ الموارد المخصصة بحسب الحصيلية الاستراتيجية في الاعتبار تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة التي لا تخص الحصائل الاستراتيجية بشكل محدد.

## نتائج التقييم

إلى أي مدى تُعتبر الخطة الاستراتيجية القطرية قائمة على الأدلة ومركزا استراتيجيا لتلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا؟

### أهمية الخطة الاستراتيجية القطرية واتساقها

- 16- جرت موامة الخطة الاستراتيجية القطرية مع تحديات التنمية الوطنية والسياسات والاستراتيجيات الحكومية، وكفلت قدرة البرنامج على التشاور المستمر مع الحكومة أهمية الإجراءات التي يتخذها البرنامج في بيئة تشغيلية تتسم بالدينامية والتعقيد.
- 17- وقد كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متسقة مع استراتيجيات فريق الأمم المتحدة القطري. وكانت متوائمة مع هدف التنمية المستدامة 2 (بشأن القضاء التام على الجوع)، وهدف التنمية المستدامة 17 (بشأن عقد الشراكات)، مع وجود روابط بأهداف التنمية المستدامة الأخرى المتعلقة بالصحة والتعليم والإنتاج المستدام والمساواة بين الجنسين والعمل المناخي والعمل اللائق.
- 18- وتعكس نظرية التغيير الخاصة بالخطة الاستراتيجية القطرية – التي أعيد تشكيلها لأغراض هذا التقييم – منطقاً متسقاً عبر أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية ونواتجها وحاصلاتها. وصُممت تدخلات البرنامج للوصول إلى أكثر الناس ضعفاً في مواقع محددة، مع التركيز بشكل خاص على كبار السن والنساء الحوامل والأطفال في سن الدراسة.

### التموضع الاستراتيجي في بيئة متغيرة

- 19- يعد البرنامج شريكاً مفضلاً للحكومة، فهو يدعم الجهود الوطنية في مجالات إدارة المخاطر والاستجابة لحالات الطوارئ والأمن الغذائي والتغذية، حيث يستطيع الاستفادة من مزاياه النسبية. وساعد النهج الاستباقي والتعاوني الذي يتبعه البرنامج في الأفرقة المشتركة بين الوكالات وفي تنفيذ المشروعات المتكاملة على جعله شريكاً استراتيجياً ومستشاراً تقنياً رئيسياً للمؤسسات الحكومية.
- 20- وتمكّن البرنامج من الاستجابة بمرونة للاحتياجات المتغيرة في بيئة تتسم بالتعقيد والدينامية بفضل الحوار المفتوح المستمر مع الحكومة والخبرات التقنية لفريق المكتب القطري والموظفين الميدانيين. وتضمنت التعديلات التي أجريت مع مرور الوقت مجموعة متنوعة من الأنشطة استجابة للاحتياجات المتزايدة، مما ساهم في تعزيز سمعة البرنامج كشريك مرن وسريع الاستجابة بالنسبة للحكومة.
- 21- يواجه البرنامج تحديات في سعيه إلى تعزيز تموضعه في ما يتعلق بمسائل التنمية طويلة الأجل في كوبا وتشجيع المناقشة داخل منظومة الأمم المتحدة بشأن تناسق الجهود المشتركة بين الوكالات في تصميم المشروعات وتنفيذها.

### قاعدة الأدلة

- 22- يقوم نشاط البرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية لكوبا على الاحتياجات التي حددتها الحكومة. وفي إطار عمله على تلبية هذه الاحتياجات، استخدم البرنامج نظم معلومات الأرصاد الجوية لتحديد المناطق المعرضة لحالات الطوارئ حيث يمكنه تحقيق أكبر الأثر. ومن ناحية أخرى، أعاققت الثغرات في البيانات الجهود الرامية إلى تحديد الأشخاص الأكثر ضعفاً اجتماعياً واقتصادياً ورصد نتائج التدخلات.

ما مدى ونوعية مساهمات البرنامج في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في كوبا؟

### المساهمات في الحصائل الاستراتيجية

- 23- يعرض هذا القسم الإنجازات الرئيسية بحسب الحصيلة الاستراتيجية. وترد النتائج المتعلقة بتعزيز القدرات المؤسسية (الحصيلة الاستراتيجية 4) في إطار الحصائل الاستراتيجية الأخرى نظراً للطبيعة الشاملة لذلك العمل.<sup>17</sup>
- 24- الاستجابة لحالات الطوارئ (الحصيلة الاستراتيجية 1). يهدف العمل في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 إلى ضمان استمرار حصول السكان الذين يواجهون مخاطر متعددة على الأغذية أثناء الكوارث وفي أعقابها. وقد تحقق هدف تغطية المستفيدين

<sup>17</sup> إلى جانب عمله في تعزيز القدرات الذي يضطلع به في إطار كل واحدة من الحصائل الاستراتيجية، دعم البرنامج الحكومة بتصميم أدوات لقياس الضعف الاجتماعي والاقتصادي في سياق التدهور الاقتصادي.

- التمثل في نسبة 70 في المائة بشكل منهجي في مجال توفير المواد الغذائية وغير الغذائية<sup>18</sup> استجابة لحالات الطوارئ المتعددة التي واجهها البلد أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وجرى تنسيق الجهود مع الحكومة المركزية والدفاع المدني وسلطات المقاطعات والبلديات وفريق الأمم المتحدة القطري، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين التكامل في ما بين الوكالات. كما شمل عمل البرنامج في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ دوره كمنسق لفريق الأمم المتحدة التقني المعني بحالات الطوارئ.
- 25- وبناء على طلب حكومة كوبا، سعى البرنامج إلى تعزيز القدرات المؤسسية للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. وركزت الأنشطة على التعلم الشامل لعدة قطاعات والمساعدة التقنية ودعم المواد غير الغذائية، مع الشركاء الرئيسيين المتمثلين في سلطات الدفاع المدني ومعهد الأرصاد الجوية.
- 26- ومن ضمن النتائج الإيجابية الرئيسية لاحظ التقييم انخفاضاً بنسبة 35 في المائة في أسعار الوجبات المقدمة في مواقع نظام الرعاية الأسرية التي تلقت تبرعات غذائية؛ وإنشاء وصيانة خمس وحدات متنقلة جرى تخزينها مسبقاً للاستخدام من جانب سلطات الدفاع المدني والأمم المتحدة كخرف عمليات لحالات الطوارئ؛ وإدخال تحسينات على نظم تبادل معلومات الأرصاد الجوية مما قلل من ضعف المنتجين المشاركين في نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة.
- 27- **التغذية (الحصيلة الاستراتيجية 2)**. صُممت الأنشطة المدرجة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 لتحسين الحالة التغذوية لدى السكان المستهدفين عبر تشجيع الأنماط الغذائية الأكثر تنوعاً وتغذية، وفق ما طلبت الحكومة. وتبرع البرنامج بمكملات غذائية مثل مسحوق المغذيات الدقيقة وSuper Cereal والحليب المجفف للنساء الحوامل والمرضعات والأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهراً، فضلاً عن كبار السن.
- 28- وصاحب توزيع المكملات الغذائية استراتيجية اتصال تتضمن مواد تثقيفية ورسائل موجهة للأسر نُشرت عبر وسائل الإعلام المحلية بشأن توافر مسحوق المغذيات الدقيقة وحفظه واستخدامه في المنزل وفوائده لتغذية الأطفال. وقام البرنامج بالتوازي مع ذلك وبالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، بتيسير التدريب في إطار برنامج الأمومة والطفولة الحكومي والمحادثات المجتمعية التي ينظمها المرشدون الصحيون.
- 29- وبغية تعزيز القدرات المؤسسية في مجال التغذية، ساعد البرنامج في تطوير قدرات النظام الوطني لمراقبة الغذاء والتغذية، بما في ذلك عن طريق دعم تجهيز البيانات المتعلقة بانتشار فقر الدم، الذي استرشد به في تصميم استراتيجيات الاتصال لتشجيع تغيير السلوك.
- 30- وتتبع مؤشرات نواتج الحصيلة الاستراتيجية 2 درجة تنفيذ الأنشطة المدرجة في الخطة التشغيلية: وأظهرت مستوى عالياً من النجاح من حيث عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم (اتساع التغطية). ومن ناحية أخرى، كان حجم الأغذية الموزعة أقل مما كان مقرراً، ويعود ذلك جزئياً إلى القيود المفروضة على استيراد المكملات الغذائية.
- 31- واقتصر رصد الحصيلة على تغطية نشاط التغذية، وكان هناك ثغرة ملحوظة في فهم آثار التدخل على الحالة التغذوية ومعدلات فقر الدم، وذلك بسبب محدودية قدرة البرنامج على الوصول إلى البيانات الحكومية بشأن رصد التغذية. ومع ذلك، فإن المعلومات التي جمعها مراقبو البرنامج أشارت إلى أنه كانت لدى المستفيدين آراء إيجابية بشأن قبول المكملات الغذائية واستخدامها.
- 32- **القدرة على الصمود (الحصيلة الاستراتيجية 3)**. نفذ البرنامج في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة في منطقة فيلا كلارا وفي المقاطعات الشرقية. وهدف النهج إلى زيادة إنتاج تعاونيات المنتجين الزراعيين للأغذية من خلال توفير المساعدة التقنية والمعدات والدعم لإمداداتها من الخضروات الطازجة إلى النظام الوطني لشبكة الأمان الاجتماعي، وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية ومواقع الرعاية الأسرية، بوساطة السلطات المحلية.
- 33- وفي حين ركزت جهود البرنامج على جانب العرض – تعزيز تعاونيات المنتجين عبر إدخال رصد المحاصيل وطرائق التأمين المبتكرة، للحد من تأثير الكوارث وتغير المناخ، وتقديم المساعدة التقنية وأنشطة الدعم والمعدات – فقد عالجت أيضاً جانب الطلب على مستوى المدارس من خلال حملات التثقيف بشأن الأنماط الغذائية الصحية التي تدار بالتعاون مع وزارة التعليم وبالعامل مع المدرسين والتلاميذ والأسر بشكل نشط. كما زُودت المدارس بمعدات للطهي والتدريب لموظفي المطابخ.

<sup>18</sup> يقدم البرنامج المواد الغذائية وغير الغذائية للحكومة، المسؤولة عن تنفيذ عمليات التوزيع على السكان المتضررين.

- 34- وفي ما يتعلق بتعزيز القدرات المؤسسية، قدم البرنامج المساعدة التقنية إلى النظراء الوطنيين على مختلف المستويات، مما ساهم في تحسين القدرة على إجراء تقييمات لاحتياجات المدارس وتعاونيات المزارعين، وتحديد القدرة الإنتاجية، وربط المنتجين بشبكة الحماية الاجتماعية ورصد الحالة التغذوية للأطفال.
- 35- وشملت النتائج الرئيسية التي لوحظت في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 ما يلي:
- ◀ لناحية العرض، حدوث زيادة في إنتاج مبيعات المنتجات الزراعية وقيمتها وحجمها؛ والحد من ضعف المنتجين الزراعيين في وجه المناخ بفضل اتخاذ قرارات أكثر استنارة؛ وزيادة وعي المشاركين بحماية البيئة؛ وتعزيز الزراعة الحضرية من خلال محاصيل الزراعة العضوية.
  - ◀ ولناحية الطلب، حدوث تغيير في مواقف المدرسين وأولياء الأمور والأطفال تجاه استهلاك الخضروات بفضل حملات الاتصال المتعلقة بالأكل الصحي التي أدمجت في المناهج الدراسية، واستخدام الحقائق الإرشادية كآلية للتعلم. وفي مواقع نظام الرعاية الأسرية، ساعد توافر الخضروات من المنتجين المحليين على تنويع الوجبات المقدمة لكبار السن.
- 36- ومن منظور مؤسسي، كان من الواضح وجود مساهمات كبيرة في تكامل الجهود والتنسيق في ما بين المؤسسات في قطاعات الزراعة والتعليم والصحة وشبكة الحماية الاجتماعية. واعتمدت السلطات المحلية الأدوات والتوجيهات والدروس المستفادة التي يقدمها البرنامج لتشغيل نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة. وخلص التقييم إلى أن المشروع لديه إمكانية تعزيز السياسات العامة المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي.

#### الأهداف الشاملة

- 37- التزم المكتب القطري للبرنامج في كوبا بالنهج العالمي للمنظمة إزاء المنظور الجنساني، حيث سعى إلى تحقيق قدر أكبر من المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وبغية تحقيق هذا الهدف، أعطى الأولوية للحصول على الغذاء بشكل منصف وسعى إلى القضاء على الأسباب الجذرية لانعدام المساواة وتعزيز التمكين الاقتصادي للنساء والبنات. وفي الوقت نفسه، عمم المنظور الجنساني بشكل منهجي في أنشطته المتعلقة بالاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. وتضمنت النتائج الخاصة بالمنظور الجنساني المدرجة في الخطة الاستراتيجية القطرية مواصلة إحراز التقدم على صعيد زيادة تمثيل المرأة في لجان إدارة المشروعات وتحويل ديناميات السلطة التي طرحها نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة. غير أن التعطل الناجم عن جائحة كوفيد-19 أبطأ الجهود الرامية إلى دمج الاعتبارات الجنسانية في عمليات البرنامج، ويتمثل التحدي في المستقبل في استئناف تعميم المساواة بين الجنسين عبر المجتمعات والسلطات لمعالجة المسائل الملحة واستغلال فرص التغيير التحويلي.
- 38- تمسك البرنامج بالمبدئين الإنسانيين المتمثلين بالإنسانية والحياد عبر استهداف الفئات الضعيفة ومساعدتها أثناء الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 وفي أعقاب الكوارث الطبيعية.
- 39- وفي ما يتعلق بالإدماج الاجتماعي، أعطى البرنامج الأولوية للأمن الغذائي والتغذية لكبار السن والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز). ومع ذلك، وجد التقييم أن احتياجات الشباب في البرامج التي يضعها البرنامج لم تحظ باهتمام منهجي أو أنها لم تكن بارزة.
- 40- واستخدم موظفو الرصد في المكاتب الفرعية آليات التعقيب عند زيارة شركاء المشروعات، مما قرّب البرنامج من المستفيدين منه. واستخدم فريق المكتب القطري للبرنامج نهجاً مماثلة أثناء مهماته الميدانية إلى المستودعات والمؤسسات التعليمية وتعاونيات المنتجين ومواقع نظم الرعاية الأسرية. لكن ليس هناك نظام منهجي للتعقيبات من شأنه أن يتيح للمستفيدين الاتصال المباشر في حالة وجود صعوبات ويسمح للبرنامج بمتابعة الشكاوى أو الادعاءات أو الاقتراحات.
- 41- وظل تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية يركز على المسائل البيئية، حيث يرصد البرنامج آثار تغير المناخ ويشجع على اعتماد استراتيجيات التكيف الفعالة مبكراً. وهناك أدلة على تشجيع الصناعات الصغيرة والخزانات الصغيرة واستخدام الأسمدة الطبيعية، فضلاً عن توزيع معدات صديقة للبيئة (مثل الألواح الشمسية) بالشراكة مع المؤسسات العلمية الوطنية وبمشورتها. وكان الهدف من هذه المبادرات تكميل الأنشطة الرئيسية المندرجة ضمن الحصيلة الاستراتيجية 3، في سياق يتسم بندرة الوقود والمعدات بشكل عام. ولكن هناك فرص لتحسين الوعي والتثقيف البيئيين بشكل أكبر من ذلك من خلال الحوار مع الحكومة

الوطنية والسلطات المحلية والمنتجين، من بين آخرين، للتصدي للمساكن المستمرة في ما يتعلق بإدارة النفايات وحفظ المياه وغيرها من المجالات.

- 42- وفي ما يتعلق باستدامة تدخلات البرنامج، هناك أدلة على أن النظراء الوطنيين يمتلكون النهج والتكنولوجيا والأدوات اللازمة لإدارة المخاطر والاستعداد لحالات الطوارئ، ورصد الحالة التغذوية، والتخزين المسبق للمواد الغذائية وغير الغذائية، والروابط بين المنتجين وشبكات الحماية الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، حشدت التدخلات الأموال المحلية ونجحت في تغيير منظور المنتجين والمشاركين على مستوى المدارس في ما يتعلق بالتغذية الصحية. ومع ذلك، هناك فرص لتحسين توليد الأدلة في ما يتعلق بآثار نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة لتعزيز تكراره واستدامته.
- 43- ويتجلى الاتساق والتكامل بين الأهداف الإنسانية والأهداف الإنمائية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية عبر جميع الاستجابات لحالات الطوارئ القصيرة الأجل (الأعاصير وجائحة كوفيد-19)، وكذلك في المشروعات التي تتصدى لحالات الطوارئ الطويلة الأجل مثل الجفاف، من خلال تدابير مصممة لتطوير قدرات إنتاجية قادرة على الصمود مثل نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة.

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

- 44- بشكل عام، قدم البرنامج استجابة لحالات الطوارئ في كوبا في الوقت المناسب، مما يدل على أهمية التخزين المسبق للمواد الغذائية وغير الغذائية. غير أن العوامل الخارجية المرتبطة بتوافر النقل البحري لواردات المعدات الرئيسية، فضلا عن عمليات الموافقة على المشروعات من جانب الحكومة أخرت تنفيذ مكونات أخرى في الخطة الاستراتيجية القطرية، مما أدى إلى زيادة التكاليف وإعاقة قدرة البرنامج على الوفاء بالمواعيد النهائية للتنفيذ المتفق عليها مع الجهات المانحة.
- 45- وتمكن البرنامج من تحقيق وفورات الحجم، وعلى وجه الخصوص في ربط نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة بنظام شبكة الأمان الاجتماعي. وتحسنت كفاءة تنفيذ البرنامج مع مرور الوقت ومع تقدم المشروع، مما يدل على إمكانية التوسع في نطاقه، كما ثبت من توسيع نطاق النموذج من المدارس إلى مواقع نظام الرعاية الأسرية في فيلا كلارا.
- 46- وبالإضافة إلى ذلك، أدى الربط بين نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة وتوليد معلومات الأرصاد الجوية (في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1) إلى تحسين الكفاءة عبر تمكين تعاونيات المنتجين من اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وبالتالي الحد من الضعف ومخاطر تكبد الخسائر.
- 47- وطوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية وجد المكتب القطري سبلا للتغلب على تحديات التنفيذ بشكل فعال. وبالتحديد، وفي ضوء أسعار صرف العملات غير المواتية، تحول البرنامج بشكل استراتيجي نحو شراء المواد الغذائية وغير الغذائية للتخزين المسبق (فضلا عن المعدات الداخلية) من موردين خارج كوبا للتخفيف من ارتفاع التكاليف. وفي هذا الصدد، تعاون البرنامج مع الكيانات الحكومية وفريق الأمم المتحدة القطري لتبسيط إجراءات الاستيراد، في حين كان يتفاوض أيضا مع الجهات المانحة لإبداء المرونة بشأن مصدر الموارد للتخفيف من أثر أزمة أوكرانيا على سلسلة الإمداد.
- 48- واستجاب البرنامج في الوقت المناسب للاحتياجات المتزايدة استجابة لطلبات الحكومة (ولا سيما في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها وتقديم الخدمات)، حيث وسع تغطيته المواضيعية تدريجيا لسد الثغرات في عمل النظراء الوطنيين. ولكن كان ذلك مكلفا بسبب عمق تدخلاته والتعديل المتكرر للخطط. وفي حين أن نظم معلومات الأرصاد الجوية دعمت الاستهداف الجغرافي للمناطق التي تواجه حالات طوارئ سريعة وبطيئة الحدوث، فإن محدودية توافر المعلومات الاجتماعية والاقتصادية حالت دون التحقق بشكل دقيق مما إذا تم الوصول إلى الناس الأكثر ضعفا.

ما هي العوامل الكامنة وراء أداء البرنامج وإلى أي مدى استطاع البرنامج تحقيق التحول الاستراتيجي المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### الشراكات

- 49- تضمن شراكة البرنامج القوية مع الحكومة جدوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وقد أتاح تقبل الحكومة للبرنامج وثقتها به تطبيق أساليبه وأدواته ومعداته وضممان وجوده في الميدان. وتعرزت علاقة البرنامج مع سلطات المقاطعات والبلديات من

حيث تحديد الأولويات وتنسيق الأنشطة ورصدها. ويسر ارتفاع مستوى التعليم لدى النظراء الوطنيين الحوار المثمر وملكية محتوى التدريب.

- 50- كما عزز البرنامج شراكته مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف في مجالات الاستجابة لحالات الطوارئ وإدارة المخاطر وسوء التغذية وسلاسل القيمة الزراعية. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة في التنسيق التنفيذي مع هذه المنظمات وغيرها ضمن منظومة الأمم المتحدة في كوبا.
- 51- وكانت لصلة البرنامج بالأوساط الأكاديمية والعلمية أهمية خاصة في وضع استراتيجية رسائل التغيير السلوكي، بما في ذلك حملات لتعزيز تنوع الأنماط الغذائية. وأدى التعاون العلمي مع المؤسسات الوطنية إلى بحوث ذات صلة بالإنتاج الزراعي.
- 52- واستشرافا للمستقبل، قد تؤدي موجات التقاعد والتبديل في صفوف موظفي النظراء الوطنيين في القطاعين الأكاديمي والعلمي إلى تقويض إبراز وجود البرنامج واستمرارية الحوار التقني مع الشركاء.

### التمويل

- 53- واجه البرنامج تحديات كبيرة على صعيد تعبئة الموارد في ما يتعلق بإظهار الحاجة للدعم والتعاون الدوليين في بلد متوسط الدخل وعرض آثار تدخلات البرنامج في سياق حيث كان وصول البرنامج إلى الإحصاءات وبيانات الرصد الوطنية الخاصة بالأمن الغذائي والتغذوي محدودا.
- 54- وعلاوة على ذلك، أدى التأخير في الموافقة على المشروعات وعمليات الاستيراد إلى عدم الالتزام بالمواعيد النهائية المتفق عليها للتنفيذ – مما شكل تحديا إضافيا للحفاظ على علاقة مرنة وفعالة مع الجهات المانحة.
- 55- وتضمنت العوامل التي يسرت التمويل استخدام البرنامج، في ما يتعلق بنموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة، لاستراتيجية لتعبئة الموارد ربطت بين الموارد من مجموعة متنوعة من المانحين؛ واضطلعت المنظمة كذلك بدور الميسر لعملية التنسيق في ما بين الوكالات إلى جانب النظراء الوطنيين وكيانات الأمم المتحدة الأخرى.
- 56- وبشكل عام، أثبتت المشروعات المشتركة أنها آلية فعالة للحصول على الموارد، كما أثبت نجاح تعاون البرنامج مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

### الرصد

- 57- توجد ثغرات في المؤشرات الكمية (خطوط الأساس والمتابعة) لأن النظراء الحكوميين هم الذي يضطلعون بالرصد المباشر؛ غير أن موظفي البرنامج في الميدان استخدموا نهجا تشاركية لرصد الأنشطة ويسروا حوارا شاملا لعدة قطاعات ومؤسسات على المستوى اللامركزي، مما أتاح أيضا للبرنامج دعم كيانات أخرى بفعالية في أوقات الأزمات.
- 58- وفي أثناء جائحة كوفيد-19 تقلصت أنشطة الرصد بشكل حاد بسبب القيود المفروضة على الحركة. غير أن البرنامج تمكن من الحفاظ على اتصاله بالنظراء الحكوميين والمستفيدين واستخدم الرصد عن بعد لضمان استمرارية تدخلاته.

### الموارد البشرية

- 59- وشملت العوامل التي ساهمت في نجاح الخطة الاستراتيجية القطرية استفادة المكتب القطري من فريق يتمتع بمهارات عالية وبالمرونة وقد أظهر التزاما شديدا وشعورا قويا بالانتماء ولم يتغير لعدة سنوات.
- 60- وحتى النصف الأول من عام 2023، لم يكن لدى الفريق خبراء في التغذية، مما أعاق تموضع البرنامج في هذا المجال. ولا يزال استبقاء الموظفين المبتدئين المؤهلين يشكل تحديا، وفي وقت إجراء هذا التقييم، كان المكتب القطري في طور وضع استراتيجية لإدارة موجات التقاعد.

### الاستنتاجات

- 61- نفذ المكتب القطري للبرنامج في كوبا خطة استراتيجية قطرية ذات صلة باحتياجات السكان من الأمن الغذائي والتغذوي ومتوائمة مع سياسات وأهداف حكومة كوبا.

- 62- وكان البرنامج فعالاً في سعيه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية في كوبا، من خلال معالجة الاحتياجات الإنسانية والإنمائية على حد سواء والمساعدة على تعزيز الروابط بين المنتجين الزراعيين والمستفيدين من نظام الحماية الاجتماعية.
- 63- وعلى الرغم من أن البرنامج حقق مكاسب مستدامة في ما يتعلق بملكية النظراء للتدخلات، فإنه لم يتمكن من ضمان الاستدامة الطويلة الأجل لنموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة، الذي قد يستفيد من وجود أدلة أفضل على الأثر الذي أحدثه. وبشكل عام، امتثلت الخطة الاستراتيجية القطرية للمبادئ الإنسانية واعتمدت نهجاً تراعي المنظور الجنساني والبيئة، غير أنه لا تزال هناك حاجة لبذل المزيد من الجهود لتحقيق النتائج التحويلية في هذه المجالات.
- 64- أعاققت التحديات المتعددة الأبعاد التي واجهت المكتب القطري تحقيق الكفاءة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية مما أدى إلى زيادة التكاليف. ويتعين على البرنامج العمل على تحديد التوازن الصحيح للتدخلات اللازمة لتلبية الاحتياجات، عبر التفكير في إمكانية الوصول إلى عمق أكبر من خلال نهج أكثر تركيزاً.
- 65- يعد البرنامج الشريك المفضل لحكومة كوبا وقد حافظ على علاقة قوية معها على المستويين الوطني والمحلي طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. كما أن البرنامج معترف به من جانب أفرانه في فريق الأمم المتحدة القطري ويتمتع بموقع جيد لديهم، حيث يؤدي دوراً قوياً في الاستجابة لحالات الطوارئ فضلاً عن دوره المتزايد في مسائل التنمية، بما في ذلك تعزيز النظام الغذائي والروابط بشبكات الأمان الوطنية.
- 66- وهناك حاجة للدعوة مع الحكومة، بالاشتراك مع الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، لإدارة المسائل الإدارية واللوجستية التي تؤثر على أداء البرنامج بكفاءة أكبر. وعلاوة على ذلك، يواجه البرنامج قيوداً في الوصول إلى الإحصائيات والبيانات الوطنية التي يحتاجها لقياس آثار تدخلاته، مع أنه تم تعويض ذلك جزئياً عبر وجود موظفي الرصد التابعين له في الميدان حيث يقدمون أدلة على النتائج التنفيذية.
- 67- ساهم تعاون البرنامج مع المؤسسات العلمية في وضع مبادرات مبتكرة لمعلومات الأرصاد الجوية تهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. واستفاد البرنامج من الشراكات الفعالة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسف، وعلى وجه الخصوص في مجالات إدارة المخاطر والاستعداد لحالات الطوارئ والنظم الغذائية ورسائل التغيير السلوكي. ومع ذلك، هناك فرص لتعزيز التكامل بين تدخلات الوكالات المتعددة، بما في ذلك استغلال مشاركة البرنامج النشطة في اجتماعات المائدة المستديرة والأفرقة العاملة.
- 68- وتشمل عوامل النجاح الرئيسية الأخرى استفادة البرنامج في كوبا من قوة عمل معترف بها وقادرة وذات خبرة. وبشكل استبقاء الموظفين تحدياً ناشئاً يستحق المزيد من التفكير من حيث إدارة المواهب وتحفيز الموظفين.

## التوصيات

التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الداعمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
<p><b>التوصية 1: تعزيز الدعوة مع الحكومة بشأن المسائل الحاسمة المتعلقة بتوافر المعلومات، وأسعار الصرف، وعمليات الموافقة على المشروعات وتنفيذها، والواردات، بالمشاركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى في كوبا.</b></p> <p>1-1 السعي للحصول بشكل أسرع على المعلومات السياقية الكمية المحدثة (الإحصائيات) المتعلقة بسياق عمليات البرنامج، عبر الاستفادة من موقع البرنامج لدى الحكومة وتعزيز الشراكات مع الأوساط الأكاديمية والأعضاء الآخرين في فريق الأمم المتحدة القطري.</p> <p>2-1 معالجة المسائل الحرجة التي تؤثر على العمليات (التأخير في الحصول على الموافقات وفي الإجراءات، وأسعار الصرف)، والاستفادة من موقع البرنامج لدى الحكومة وتعزيز التحالفات مع الأعضاء الآخرين في فريق الأمم المتحدة القطري:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المشاركة في مناقشات مع صناع القرار الرفيعي المستوى في الحكومة.</li> <li>➤ تسليط الضوء على تكلفة عدم الحصول على معلومات محدثة، لا سيما لتعبئة الموارد.</li> <li>➤ توضيح سبب احتياج البرنامج للمعلومات، عبر ربط ذلك بالدعم المطلوب من الحكومة.</li> </ul> <p>معالجة المسائل الحرجة التي تؤثر على العمليات (التأخير في الحصول على الموافقات وفي الإجراءات، وأسعار الصرف)، والاستفادة من موقع البرنامج لدى الحكومة وتعزيز التحالفات مع الأعضاء الآخرين في فريق الأمم المتحدة القطري:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المشاركة في المناقشات مع صناع القرار الرفيعي المستوى في الحكومة.</li> <li>➤ تحديد المسائل وتبعتها بوضوح.</li> <li>➤ المشاركة في التنسيق المشترك بين الوكالات للعمليات المشتركة (مثلا للواردات).</li> </ul>	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2024
<p><b>التوصية 2: تعزيز تناسق البرامج وتكاملها مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى في كوبا، والاستفادة من تموضع البرنامج ووجوده الميداني.</b></p> <p>1-2 زيادة المشاركة القائمة على التعلم المتبادل وإدارة المعارف وإعطاء الأولوية للحوار. وبالمشاركة مع مكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة، الدعوة إلى إنشاء مساحات تعلم مشتركة بين الوكالات وإزالة المعوقات في العمل المشترك بين الوكالات.</p> <p>2-2 ترسيخ عمل اجتماعات المائدة المستديرة المشتركة بين الوكالات لتطبيق نهج أكثر شمولاً إزاء الأمن الغذائي؛ والإشارة صراحة إلى المعوقات في عمل فريق الأمم المتحدة التقني المعني بحالات الطوارئ وإزالتها؛ وتعزيز مشاركة البرنامج في اجتماع المائدة المستديرة بشأن المنظور الجنساني.</p> <p>3-2 ومن خلال اجتماع المائدة المستديرة بشأن الأمن الغذائي، تعزيز الموضوعات التي تدعم تنفيذ قانون الأمن الغذائي والتغذوي، مثل توسيع نطاق نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة ليشمل شبكة الحماية الاجتماعية والتحويلات القائمة على النقد للمنتجين.</p>	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2024

التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الكيانات الداعمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
<p><b>التوصية 3: تنفيذ خطة اتصال أكثر استراتيجية.</b></p> <p>1-3 وضع استراتيجية تغطي الاتصال الداخلي والخارجي (تتضمن الرسائل الرئيسية والنظر في الغرض والجمهور المستهدف وتوقيت الاتصالات وتواترها).</p> <p>2-3 تكميل رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي برصد الحصائل: تصميم مقاييس رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي وتنفيذها؛ والتماس دعم المكتب الإقليمي لنهج وأدوات الرصد.</p> <p>3-3 اتباع نهج منظم إزاء جمع الدروس المستفادة من البرامج ونشرها، بما في ذلك، على سبيل المثال، بدء عملية رسمية تضمن التدفق المنتظم للمعلومات وتوثيق الدروس أثناء تنفيذ المشروعات؛ وإعداد عمليات التعلم؛ وإنشاء نشرة إخبارية نصف سنوية أو أي نشرة دورية أخرى لنشر الدروس.</p>	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	ديسمبر/كانون الأول 2024
<p><b>التوصية 4: إعطاء الأولوية لأنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية، مع إفساح المجال لأنشطة تعزيز القدرات الطويلة الأجل والأهداف الشاملة.</b></p> <p>1-4 تقديم المساعدة التقنية في ما يتعلق بخارطة طريق الحماية الاجتماعية بالشراكة مع الأعضاء الآخرين في فريق الأمم المتحدة القطري في كوبا، بما في ذلك لتصميم الاستهداف الاجتماعي والاقتصادي، والتصميم التشغيلي، ومتابعة تطبيق معايير الاستهداف، والدعم في عملية الاستهداف.</p> <p>2-4 توطيد نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة وتوسيع نطاقه ليشمل شبكة الحماية الاجتماعية: تنظيم ونشر الدروس المستفادة؛ ومواصلة الدعوة إلى خطة مستدامة للتحويلات القائمة على النقد للمنتجين؛ والدعوة لتوسيع نطاق نموذج سلسلة الإمداد الغذائي القصيرة على مستوى البلاد.</p> <p>3-4 تكميل أنشطة تعزيز القدرات في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 بأليات لزيادة استدامة النتائج. على سبيل المثال، تنظيم وتوثيق محتوى المساعدة التقنية؛ وبدء عمليات لضمان استمرارية تعزيز قدرات الموظفين النظراء في حالة تغيير الموظفين.</p> <p>4-4 الاستفادة من فرص تعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ومشاركة الشباب والحفاظ على البيئة والنهج المراعية للتغذية: الدعوة مع الحكومة وإبرام اتفاقات معها لتعزيز تعميم الأهداف الشاملة؛ واعتماد آليات وأدوات لإدراج الأهداف الشاملة في حلقات العمل ومساحات التواصل مع أولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ والمستفيدين من المطابخ المجتمعية ومواد التواصل والرسائل.</p>	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	المكتب الإقليمي	متوسطة	ديسمبر/كانون الأول 2024
<p><b>التوصية 5: وضع وتنفيذ استراتيجية لاستبقاء المواهب في المكتب القطري.</b></p> <p>1-5 وضع خطة استبقاء مصممة خصيصا بالاستناد إلى نهج من قبيل فتح مساحات للحوار وإضفاء الطابع الرسمي عليها لتحديد احتياجات المكتب القطري من الموظفين؛ ووضع خطة لتحفيز الموظفين والاتفاق على آليات الدعم؛ والنظر في التبادلات الإقليمية الممكنة التي تسمح بالتطوير المهني.</p> <p>2-5 تنظيم ونشر الممارسات الجيدة والدروس المستفادة في تنفيذ المهام وتوثيق القصص لتبادل المعارف، بما في ذلك في ما يتعلق بالممارسات الجيدة في علاقات الفريق؛ والممارسات الجيدة للدعوة مع الحكومة؛ والممارسات الجيدة للرصد الميداني؛ ودراسات حالة بشأن التحديات وكيف تمت مواجهتها.</p>	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	المكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2024