



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 12 de septiembre de 2025

WFP/EB.2/2025/6-C/10

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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 del PMA para Uganda (2018-2025)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico del PMA para Uganda (2018-2025) se llevó a cabo entre noviembre de 2023 y noviembre de 2024 con el doble objetivo de facilitar la rendición de cuentas y favorecer el aprendizaje. En la evaluación se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta para evaluar el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución a la obtención de los efectos estratégicos, su eficiencia en la ejecución, la sostenibilidad de los resultados del plan estratégico para el país y los factores que explicaban las realizaciones del PMA.

Uganda es un país de ingreso medio-bajo de 45,9 millones de habitantes<sup>1</sup> que acoge a 1,7 millones de refugiados y solicitantes de asilo<sup>2</sup>, procedentes principalmente de Sudán del Sur y de la República Democrática del Congo<sup>3</sup>. Según las estimaciones, la prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave en la población en el período 2021-2023 se sitúa en el 71,2 %, y la inseguridad alimentaria grave, en el 23 % en el mismo período<sup>4</sup>.

El plan estratégico para Uganda tiene como objetivo mantener la capacidad del PMA de intervención en casos de emergencia y ayudar al Gobierno en la preparación para casos de desastre y a acoger el creciente número de refugiados. El plan estratégico tiene seis efectos

<sup>1</sup> Oficina de Estadística de Uganda. 2024. *National Population and Housing Census 2024*.

<sup>2</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y Oficina del Primer Ministro de Uganda. 2024. *Uganda Comprehensive Refugee Response Portal*.

<sup>3</sup> PMA. 2023. *Evaluation of Uganda WFP country strategic plan 2018–2023: Summary terms of reference*.

<sup>4</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otros. 2024. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2024: Financiación para acabar con el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en todas sus formas*.

*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 Evaluación.*

### Coordinadores del documento:

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

Sr. W. Kaikai  
Oficial de Evaluación  
Correo electrónico: [wilson.kaikai@wfp.org](mailto:wilson.kaikai@wfp.org)

estratégicos, de los cuales, dos se centran en la intervención ante crisis, mientras que otros abordan aspectos relacionados con el fortalecimiento de la resiliencia, además de la malnutrición y algunas de las causas profundas de la inseguridad alimentaria.

El plan estratégico para el país está basado en datos empíricos, se ajusta a las prioridades nacionales y se adapta a unas circunstancias en evolución. Su diseño y ejecución reflejan las ventajas comparativas tradicionales del PMA en lo relativo a las intervenciones en casos de emergencia y la logística, la seguridad alimentaria y la nutrición, si bien hubo solo una interconexión parcial entre los efectos estratégicos y las actividades durante el período examinado.

La capacidad del PMA para lograr y mantener una mejora de los efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición se vio limitada por las modalidades de financiación empleadas, los déficits de financiación y el aumento de las necesidades de los refugiados y otras personas vulnerables.

Se pusieron de manifiesto la eficacia y las perspectivas de sostenibilidad de la labor del PMA encaminada a fortalecer las capacidades nacionales y locales pertinentes para los sistemas de protección social reactiva a las perturbaciones. Sin embargo, el PMA todavía está aprendiendo a desempeñar una función como habilitador de la acción y los programas en paralelo a la función de ejecución de sus propias actividades.

Aunque el PMA se esforzó por abordar esferas transversales como las relacionadas con las cuestiones de género, el medio ambiente y la rendición de cuentas a las personas afectadas, es preciso adoptar un enfoque más sistemático.

A raíz de la evaluación, se formularon seis recomendaciones destinadas a mejorar la capacidad del PMA para diseñar y ejecutar su siguiente plan estratégico para Uganda. Desde el punto de vista estratégico, el PMA debería aumentar la integración programática y la coherencia entre actividades; definir con claridad y fortalecer su función como habilitador de las capacidades y los sistemas gubernamentales sostenibles; elaborar un enfoque más estratégico y sostenible con respecto a las asociaciones, y potenciar su liderazgo intelectual y su función catalizadora en la transformación de los sistemas alimentarios. Desde el punto de vista operacional, el PMA debería mejorar el diseño y la sostenibilidad de las intervenciones de fomento de la resiliencia y apoyo a la autosuficiencia, y promover en mayor medida las prioridades transversales.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico del PMA para Uganda (2018-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/10) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2025/6-C/10/Add.1.

---

\* 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 del PMA para Uganda para el período 2018-2025 se llevó a cabo entre noviembre de 2023 y noviembre de 2024. La evaluación abarcó las operaciones realizadas por el PMA en Uganda entre 2017 y mediados de 2024 y su objetivo principal era proporcionar datos empíricos para rendir cuentas a nivel institucional de los resultados del plan estratégico para el país (PEP) y extraer enseñanzas que sirvieran de base para la formulación de un nuevo PEP. En la evaluación se tuvieron en cuenta las operaciones llevadas a cabo en 2017 para facilitar un examen del proceso de elaboración del PEP, incluidos los factores determinantes de su diseño, orientación y cambios con respecto al anterior programa en el país.
2. En la evaluación se examinaron el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución a la obtención de los efectos estratégicos previstos y la eficacia en la ejecución, la sostenibilidad de los resultados del PEP y los factores que explicaban las realizaciones del PMA en el marco del mismo, aplicando un enfoque teórico basado en una metodología mixta y en fuentes de datos primarias y secundarias, así como datos cualitativos y cuantitativos. Los métodos de recopilación de datos empleados consistieron en un examen de documentos, la realización de 224 entrevistas a informantes clave, la celebración de 45 debates en grupo y la observación directa.
3. Se celebraron talleres y debates con partes interesadas internas y externas para garantizar su sentido de apropiación y la mayor comprensión de los hallazgos de la evaluación del PEP, y de las conclusiones y recomendaciones.
4. Los principales destinatarios de la evaluación son la Oficina del PMA en Uganda y las partes interesadas internas y externas.

### Contexto

5. Uganda presenta unas tasas elevadas de pobreza, inseguridad alimentaria, malnutrición y de analfabetismo. Aproximadamente el 42 % de la población vive por debajo del umbral internacional de pobreza de 2,15 dólares EE. UU. por persona al día<sup>5</sup>, y el 20,3 % vive por debajo del umbral nacional de pobreza, situado en un dólar al día<sup>6</sup>. Según las estimaciones, durante el período 2021-2023 la prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave se situaba en el 71,2 % y la inseguridad alimentaria grave, en el 23 %<sup>7</sup>. Las mayores tasas de malnutrición y de inseguridad alimentaria se concentran en las regiones del este y del norte<sup>8</sup>. La región de Karamoja tiene las tasas más elevadas de malnutrición infantil de Uganda: el 41,1 % de los niños de 0 a 59 meses padece retraso del crecimiento y el 11,9 %, emaciación<sup>9,10</sup>.

---

<sup>5</sup> Banco Mundial. 2022. *Uganda Poverty Assessment: Strengthening Resilience to Accelerate Poverty Reduction*.

<sup>6</sup> Oficina de Estadística de Uganda. 2023. *The National Standard Indicators (NSI) Framework – Level 1 2023*. Datos correspondientes a 2020 y 2021.

<sup>7</sup> FAO y otros. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo de 2024: Financiación para acabar con el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en todas sus formas*.

<sup>8</sup> Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases. 2024. *Uganda: Acute Food Insecurity Situation March – July 2024 y Projection for August 2024 - February 2025 - Partial analysis in Karamoja*.

<sup>9</sup> En comparación con unas tasas medias nacionales del 24,4 % en el caso del retraso en el crecimiento y del 3,2 % en el caso de la emaciación, respectivamente.

<sup>10</sup> Oficina de Estadística de Uganda. 2023. *Demographic and Health Survey Report 2022*.

6. El país acoge a 1.702.278 refugiados y solicitantes de asilo<sup>11</sup>, de los cuales, el 85 % procede de Sudan del Sur y de la República Democrática del Congo y el 79 % son mujeres y niños<sup>12</sup>.
7. Uganda ha alcanzado, o está en vías de alcanzar, el 26 % de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); ha hecho escasos progresos con respecto al 54 % de las metas y ha retrocedido con respecto al 19 %<sup>13, 14</sup>. La consecución de las metas del ODS 2 (Hambre Cero) y del ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) sigue planteando grandes desafíos, y las puntuaciones alcanzadas en ambos casos se han estancado o están aumentando a menos de la mitad del ritmo necesario.

### **Sinopsis del plan estratégico del PMA para Uganda**

8. El PMA está presente en Uganda desde 1964. El primer PEP para el país, que abarcó el período 2018-2025, estuvo precedido por el programa del PMA en el país 2016-2020, una operación de emergencia en julio de 2016 y una operación prolongada de socorro y recuperación para el período 2016-2018<sup>15</sup>.
9. El PEP 2018-2025 se centra en la región de Karamoja y en los distritos de la región del Nilo Occidental y del suroeste de Uganda que acogen a refugiados, como Ankole, Bunyoro y Toro. La oficina en el país ha ejecutado el PEP en el contexto de los instrumentos de política nacionales existentes, en particular, el tercer Plan Nacional de Desarrollo para Uganda<sup>16</sup>, el Modelo de Desarrollo Municipal, el Marco de Empoderamiento de la Población de Acogida, el Marco de Respuesta Integral para los Refugiados, el Plan de Respuesta para los Refugiados y la Visión 2040 de Uganda.

---

<sup>11</sup> ACNUR y Oficina del Primer Ministro de Uganda. 2024. [Uganda Comprehensive Refugee Response Portal](#).

<sup>12</sup> *Ibid.*

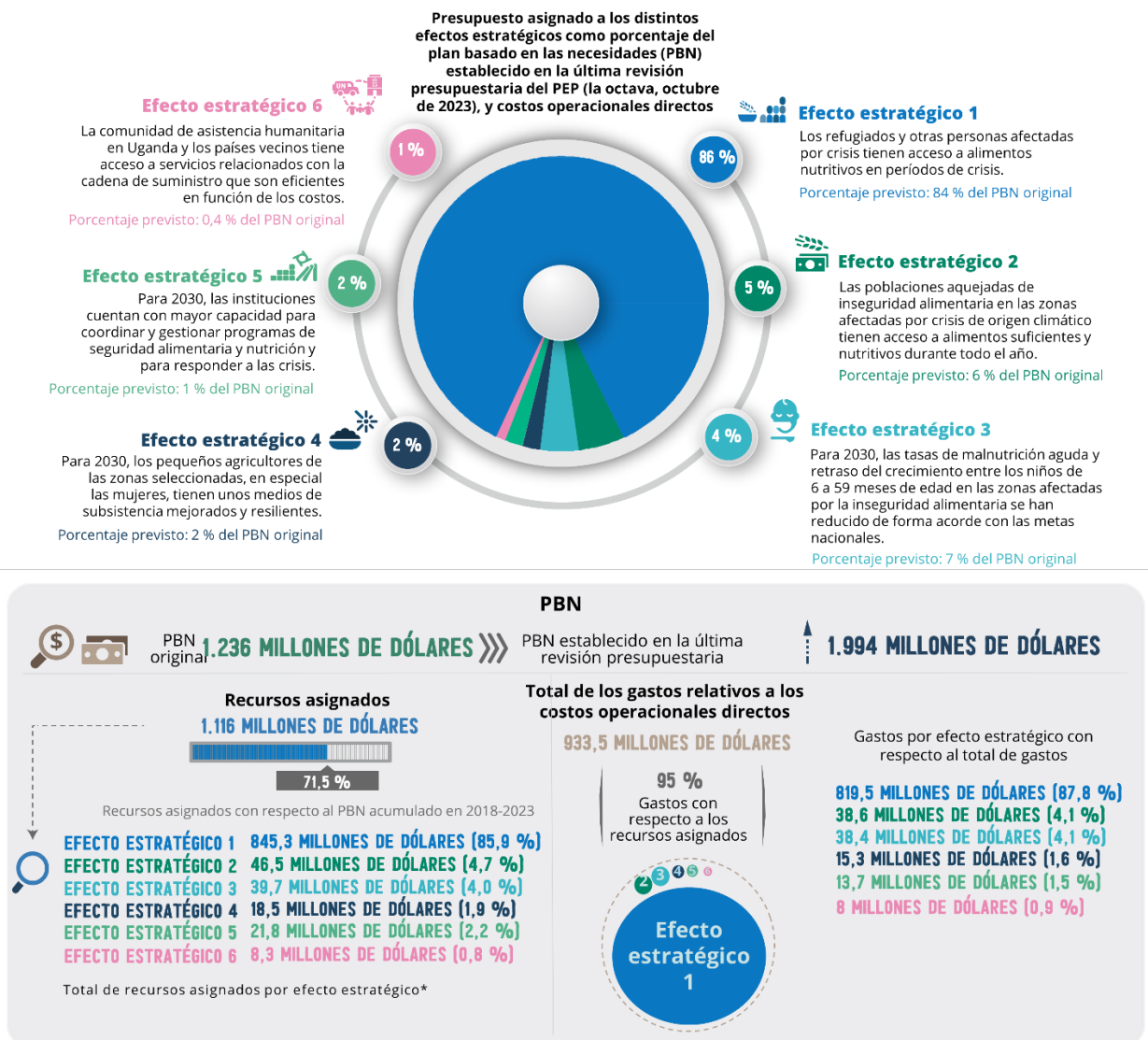
<sup>13</sup> Informe sobre Desarrollo Sostenible. 2023. [Sub-Saharan Africa: Uganda](#). Datos extraídos de Sachs, J. D. y otros. 2023. [Sustainable Development Report 2023. Implementing the SDG Stimulus](#).

<sup>14</sup> Según los exámenes nacionales voluntarios implementados por Uganda en 2016, 2020 y 2024.

<sup>15</sup> Cabe señalar que las operaciones de emergencia y la operación prolongada de socorro y recuperación se incorporaron al presente PEP.

<sup>16</sup> Para los ejercicios económicos 2020/21 y 2024/25.

**Figura 1: Plan basado en las necesidades del PEP para Uganda a octubre de 2023 (excluidos los costos de apoyo directos e indirectos)**



\* Todos los porcentajes se han calculado sin incluir los costos de apoyo directos ni los indirectos. La suma de los porcentajes de los recursos asignados por efecto estratégico no alcanza el 100 % debido a que una parte de los recursos no está asignada a efectos estratégicos concretos.

- El PEP inicial para Uganda, que abarca el período 2018-2022, incluía 10 actividades que contribuían al logro de seis efectos estratégicos. Los objetivos del PEP eran mantener la capacidad de intervención del PMA en casos de emergencia y ayudar al Gobierno en la preparación para casos de desastre y la acogida del creciente número de refugiados, para lo cual dos de los efectos estratégicos se centraban en la intervención ante crisis. Otros efectos estratégicos se centraban en el fomento de la resiliencia y en la malnutrición, y abordaban la eliminación de algunas de las causas profundas de la inseguridad alimentaria. Entre 2018 y 2023, el PEP y su presupuesto fueron objeto de ocho revisiones, en las que se modificaron la duración, el alcance y la orientación de las actividades, así como el número de beneficiarios y los costos de ejecución, sin introducir ningún cambio de orientación estratégica del PEP.
- Entre los principales cambios estratégicos previstos en el PEP (2018-2025) figuran traspasar gradualmente a manos del Gobierno las actividades de lucha contra el hambre a escala nacional, por medio del intercambio de análisis y datos empíricos y la prestación de asistencia técnica; promover una evolución de la prestación de asistencia alimentaria al fomento de la autosuficiencia en las zonas de acogida de refugiados; emplear transferencias

de base monetaria (TBM) allí donde los mercados funcionan correctamente; introducir programas nutricionales, de lucha contra el VIH y que respondan efectivamente a las cuestiones de género o que las tengan en cuenta, y colaborar con organizaciones del sector privado con el fin de eliminar las causas profundas de la malnutrición.

12. El PEP tenía un costo previsto inicial<sup>17</sup> de 1.240 millones de dólares e iba dirigido a 3,34 millones de beneficiarios. Tras las distintas revisiones del PEP realizadas entre 2018 y 2023, el costo estimado aumentó a 1.990 millones de dólares y el número de beneficiarios seleccionados se redujo a 2,85 millones. En total, se obtuvieron recursos para financiar el 71 % del plan basado en las necesidades acumulado para el citado período, aunque con diferencias en los niveles de recursos a disposición de los distintos efectos estratégicos y actividades.
13. Más de un tercio de las contribuciones al plan basado en las necesidades provino de los Estados Unidos de América y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, seguidos de la Unión Europea, Alemania, Suecia y la República de Corea. Otros donantes bilaterales y del sector privado contribuyeron cada uno con menos del 1 %<sup>18</sup>. Las contribuciones asignadas a fines específicos fluctuaron entre 2018 y 2023, aumentando de 78,9 millones de dólares en 2017 hasta un nivel máximo de 194,8 millones de dólares en 2019, para luego descender a 48,7 millones de dólares en 2023<sup>19</sup>.

## Principales conclusiones y hallazgos derivados de la evaluación

El PEP estaba basado en datos empíricos, se ajustaba a las prioridades nacionales y se adaptaba a la evolución de los contextos. Sin embargo, solo hubo una interconexión parcial entre los efectos estratégicos y las actividades.

### Importancia estratégica y coherencia

14. El diseño inicial del PEP y las revisiones posteriores<sup>20</sup> se basaron en los datos empíricos disponibles, entre ellos los derivados de un examen estratégico de los avances hacia la consecución del ODS 2 realizado en 2017<sup>21</sup>, análisis de la vulnerabilidad, análisis de la cadena de valor, informes de seguimiento de los mercados, estudios de referencia y evaluaciones de la protección y las cuestiones de género. Sin embargo, la base de datos empíricos utilizada para el PEP no contenía los análisis necesarios para fundamentar un enfoque que prestara más atención a la inclusión social.
15. El PEP está en consonancia con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) para Uganda, en virtud del cual el PMA ha participado en actividades pertinentes, lo que ha significado dirigir las actividades relativas al pilar 2, sobre “prosperidad compartida en un entorno saludable”<sup>22, 23</sup>, formar parte de los grupos de trabajo del equipo de las Naciones Unidas en el país y colaborar a nivel técnico y estratégico con otros asociados de las Naciones Unidas. Además, el PEP está en conformidad con las prioridades nacionales y subnacionales señaladas en los planes de desarrollo nacionales y

<sup>17</sup> Según el plan basado en las necesidades original.

<sup>18</sup> Situación de los recursos presupuestarios de la cartera de actividades en el país a 8 de abril de 2024.

<sup>19</sup> Estadísticas sobre contribuciones y pronósticos extraídas de la base de datos FACTory, a fecha de 8 de abril de 2024.

<sup>20</sup> Mediante las revisiones del PEP se introdujeron la transición a las TBM, la ampliación de un enfoque basado en los sistemas alimentarios y la implantación de un modelo de apoyo a la autosuficiencia para las intervenciones en favor de los refugiados.

<sup>21</sup> Gobierno de Uganda. 2017. *Towards Zero Hunger: A Strategic Review of Sustainable Development Goal 2 in Uganda* (pág. 16).

<sup>22</sup> Dentro del pilar, además de a la “prosperidad compartida en un entorno saludable”, contribuye al grupo de resultados sobre recursos naturales, medio ambiente y cambio climático.

<sup>23</sup> Naciones Unidas en Uganda. 2024. *United Nations Cooperation Framework 2021–2025: Management Guide*.

los marcos de intervención para los refugiados, así como con las políticas de desarrollo a nivel de distrito y los planes de intervención humanitaria y de emergencia.

16. Con el paso del tiempo, se registró una evolución del PMA hacia la selección de los beneficiarios basada en datos empíricos y en criterios de vulnerabilidad para el programa de asistencia alimentaria general para los refugiados, NutriCash<sup>24</sup>, las intervenciones durante la temporada de escasez de alimentos y las actividades en el ámbito de las comidas escolares. Sin embargo, la coherencia y la precisión de esa selección no fueron homogéneas entre los distintos programas; por ejemplo, en las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia y en las de apoyo a la agricultura y los mercados los criterios de selección de los beneficiarios no estaban tan claramente definidos como los de otros programas.
17. A pesar de los esfuerzos del PMA por aumentar las sinergias entre las distintas líneas de trabajo, siguió la interconexión entre los efectos estratégicos y las actividades siguió siendo solo parcial. Por ejemplo, no había vínculos deliberados entre las actividades de intervención ante crisis (efecto estratégico 1), el apoyo al Gobierno en la preparación para casos de desastre (efecto estratégico 5) y los servicios relacionados con la cadena de suministro y la logística (efecto estratégico 6). No obstante, últimamente el PMA se había esforzado por mejorar la coherencia, por ejemplo, mediante la elaboración de un enfoque en materia de intervención ante crisis, la revisión del PEP en 2021 y 2023 para hacer hincapié en la perspectiva de sistemas alimentarios y en las intervenciones con una dimensión nutricional, y la formulación en 2024 de una estrategia integrada en materia de nutrición.
18. El diseño y la ejecución del PEP reflejan las ventajas comparativas tradicionales del PMA en lo relativo a las intervenciones en casos de emergencia y logística, y en materia de seguridad alimentaria y nutrición. El apoyo a los sistemas nacionales de protección social era una nueva esfera de trabajo del PMA en la que aprovechaba sus conocimientos especializados en cuestiones como los sistemas de gestión de la información sobre los beneficiarios para posicionarse como asociado preferente del Gobierno y otros actores que trabajaban en dicha esfera.
19. El PMA adaptó sus operaciones en respuesta a algunos incidentes relacionados con la distribución y la inocuidad de los alimentos —como la intoxicación alimentaria y los fallecimientos ocurridos por esta causa en los campamentos de refugiados de Karamoja y Parabek, debido a la contaminación de la mezcla de maíz y soja utilizada en los programas de nutrición apoyados por el PMA—, así como para hacer frente a perturbaciones, a la llegada de un gran número de refugiados y a los cambios en el panorama de la dotación de recursos. Por ejemplo, introdujo un sistema de registro biométrico para la prestación de asistencia alimentaria general a los refugiados; ajustó las raciones de la asistencia alimentaria general y prolongó la duración de la alimentación general a los refugiados, y también prestó apoyo adicional al Gobierno durante las emergencias de salud pública como la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y los brotes de la enfermedad del virus del Ébola. La mayoría de estas adaptaciones no afectó a la orientación inicial del PEP.

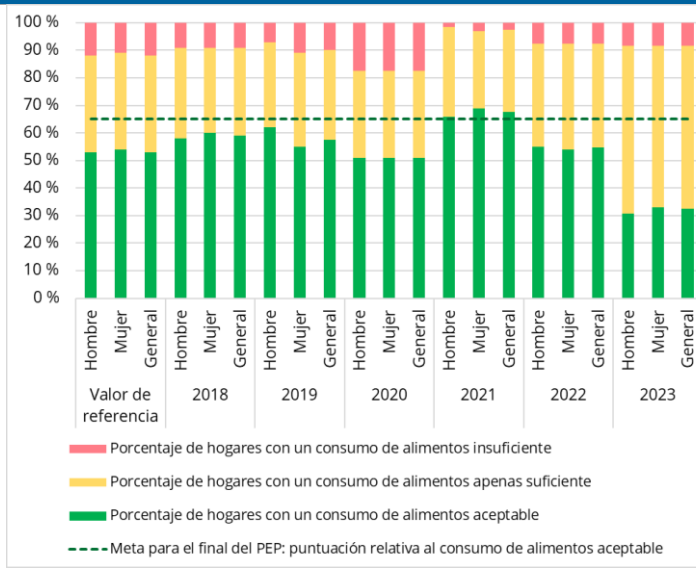
### **Eficacia y sostenibilidad**

La capacidad del PMA para mejorar los efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición se vio mermada por las modalidades de financiación utilizadas, los déficits de financiación y el aumento de las necesidades de los refugiados y otras personas vulnerables.

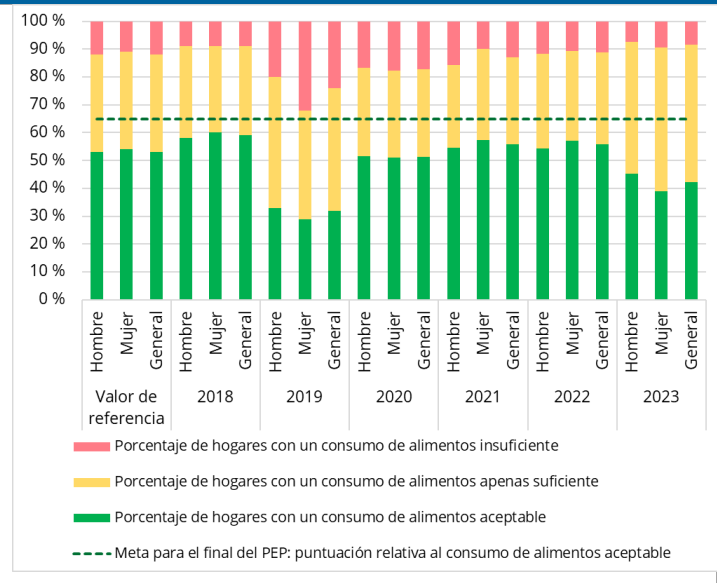
<sup>24</sup> NutriCash es un programa en cuyo marco se presta asistencia alimentaria y nutricional a los refugiados y a los beneficiarios de las comunidades de acogida por medio de TBM.

20. Aunque el PMA proporcionó a los refugiados asistencia alimentaria y nutricional directa e indirecta (a través de los programas gubernamentales), los efectos en materia de seguridad alimentaria y nutrición —como el acceso a los alimentos y las estrategias de supervivencia— entre los refugiados de la región del Nilo Occidental y el suroeste del país registraron un descenso entre 2018 y 2023; esto puede atribuirse en gran parte a factores externos como la pandemia de COVID-19, la volatilidad de los precios de los alimentos y la reducción de las raciones debido a las limitaciones de financiación<sup>25</sup> (efecto estratégico 1).

**Figura 2: Puntuaciones relativas al consumo de alimentos entre los refugiados, Nilo Occidental**



**Figura 3: Puntuaciones relativas al consumo de alimentos entre los refugiados, suroeste de Uganda**



Fuente: CM-R010b\_Outcome Indicators UG01 2018-2023.

21. Las intervenciones del PMA durante la temporada de escasez de alimentos en Karamoja contribuyeron a mejorar los resultados en materia de seguridad alimentaria y nutrición de los hogares vulnerables que recibían asistencia —por ejemplo, las puntuaciones relativas al consumo de alimentos y a las estrategias de supervivencia basadas en el consumo o en los medios de subsistencia<sup>26</sup>—. No obstante, en general las condiciones de la seguridad alimentaria en Karamoja siguen siendo precarias (efecto estratégico 1).
22. El paso del PMA a las TBM tuvo efectos positivos directos e indirectos para los refugiados y las comunidades de acogida, entre otros, un aumento de los ingresos, mayores oportunidades de subsistencia y una mayor flexibilidad del gasto en alimentos y artículos no alimentarios, por ejemplo, para fines médicos y de educación<sup>27, 28</sup>. Además, los resultados de los efectos en el ámbito de la seguridad alimentaria fueron mejores en el caso de los beneficiarios que recibieron TBM que en el de los que recibieron únicamente alimentos en especie (efecto estratégico 1).

<sup>25</sup> A menos que se indique lo contrario, los datos relativos al seguimiento de los efectos proceden del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET). En el momento de redactar el presente informe, en COMET no se disponía de datos sobre 2024. PMA. 2024. *Post-Distribution Monitoring of General Food Assistance – Results of the third round of data collection: April 2024* (documento interno).

<sup>26</sup> Datos procedentes de documentos internos: [informes anuales del PMA sobre el país de 2019 y 2020](#) e informes del PMA sobre la intervención durante la temporada de escasez de alimentos en Karamoja de 2022 y 2023.

<sup>27</sup> PMA. 2024. *Draft v1: Decentralized Evaluation of promoting self-reliance with livelihood, asset creation and resilience interventions in Uganda 2020-2023* (inédito).

<sup>28</sup> PMA. 2023. *Direct and indirect benefits of food and cash assistance in Uganda* (inédito).



23. Se proporcionaron alimentos nutritivos especializados a las mujeres y los niños vulnerables en Karamoja para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada. Sin embargo, entre 2018 y 2023 la tasa de recuperación tras el tratamiento de la malnutrición aguda moderada descendió, y se registró un aumento de la tasa de falta de mejoría y de la tasa de abandono del tratamiento, debido a las restricciones relacionadas con la pandemia de COVID-19; al incremento de los robos de ganado y de la inseguridad en el período comprendido entre 2021 y 2023; a las inundaciones de 2021<sup>29</sup>; a las prácticas de cuidado infantil inadecuadas; al uso incorrecto de las raciones por venta o reparto, y a la ingesta alimentaria insuficiente a causa del agotamiento de las reservas de alimentos de los hogares y el aumento de los precios de mercado<sup>30</sup> (efecto estratégico 3).
24. Las intervenciones del PMA con una dimensión nutricional, como NutriCash y las actividades destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento contribuyeron a mejorar los conocimientos y las prácticas en relación con la diversidad del régimen alimentario, la horticultura doméstica y la alfabetización financiera, sobre todo de las mujeres y niñas refugiadas y las comunidades de acogida de la región del Nilo Occidental y el sudoeste del país y las personas afectadas de Karamoja. Las comidas escolares también favorecieron una mejora de la nutrición y la diversidad alimentaria, puesto que los padres se beneficiaron de los conocimientos sobre horticultura y diversidad de la dieta que sus hijos habían adquirido en los clubes de jóvenes agricultores creados en las escuelas<sup>31</sup> (efectos estratégicos 1, 2, 3 y 5).
25. El suministro de comidas escolares por parte del Programa ayudó a aumentar las tasas de matrícula y de asistencia entre los niños en edad escolar en las escuelas que recibían asistencia del PMA. Sin embargo, la tasa de permanencia en la escuela se redujo debido a factores socioculturales. Además, las escuelas y los alumnos que recibían asistencia del PMA tuvieron que hacer frente a los retos planteados por la reducción del tamaño y el número de comidas y el aumento del número de niños que cumplían los requisitos para beneficiarse de las iniciativas de desarrollo en la primera infancia y acudían a comer a las escuelas (efecto estratégico 2).

<b>CUADRO 1: INDICADORES DE LOS EFECTOS EN MATERIA DE EDUCACIÓN EN LAS ESCUELAS QUE RECIBIERON ASISTENCIA DEL PMA (porcentaje)</b>						
<b>Indicadores de los efectos</b>	<b>2018</b>			<b>2023</b>		
	<b>Niños</b>	<b>Niñas</b>	<b>General</b>	<b>Niños</b>	<b>Niñas</b>	<b>General</b>
Aumento de la tasa anual de matrícula	8	5	7	21	27	24
Tasa de asistencia anual	64	63	63	72	72	72
Tasa de retención anual	72	87	78	73	71	72

Fuente: [Informes anuales del PMA sobre Uganda de 2018 y 2023](#).

26. Las intervenciones de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia eran de pequeña escala y breve duración. Tuvieron un efecto positivo en reducir el déficit en el consumo de alimentos de los beneficiarios que recibieron asistencia, aunque no quedó tan claro que contribuyeran a mejorar o diversificar los ingresos de mujeres y hombres. En el

<sup>29</sup> [Informes anuales del PMA sobre Uganda de 2021, 2022 y 2023](#).

<sup>30</sup> Andre Foods International. 2023. *Community-based supplementary feeding programme monthly progress report, June 2023* (inédito). También se informó del reparto de la mezcla de maíz y soja fortificada y mejorada en algunos debates en grupo.

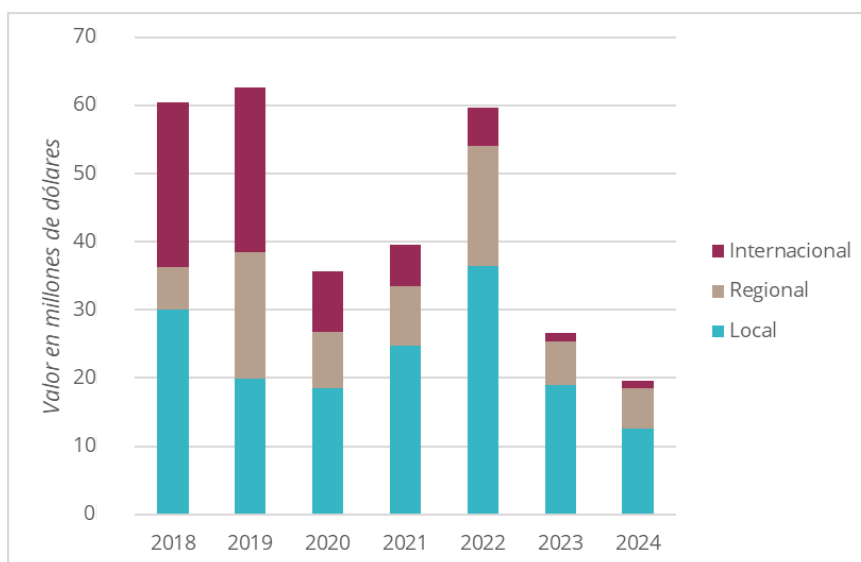
<sup>31</sup> Algunos de los clubes de jóvenes agricultores y huertos escolares recibieron apoyo de otros asociados del PMA para el desarrollo.

suroeste del país, las puntuaciones relativas al consumo de alimentos de los beneficiarios seleccionados mejoraron entre 2021 y 2023 (efecto estratégico 2).

Aunque la Oficina del PMA en Uganda empezó a estudiar un enfoque basado en los sistemas alimentarios, hay más posibilidades de aumentar la eficacia por medio de una mayor colaboración multisectorial, soluciones innovadoras y asociaciones estratégicas que respalden el desarrollo de los sistemas comerciales.

27. La capacitación y el apoyo técnico *in situ* prestados por el PMA contribuyeron a introducir mejoras en los conocimientos y las prácticas de los pequeños agricultores relacionados con la gestión poscosecha y las asociaciones de ahorro y crédito de las aldeas. La tasa de pérdidas poscosecha se redujo de un 17,9 % en 2018 a un 12,1 % en 2023<sup>32</sup>. Sin embargo, los pequeños agricultores todavía experimentan dificultades para poder acceder a los mercados (efecto estratégico 4).
28. Las compras locales de alimentos realizadas en el marco del programa de alimentación escolar con productos locales están empezando a generar beneficios económicos para los pequeños agricultores y las organizaciones de agricultores de la región de Karamoja. Desde 2019, el PMA ha invertido 2,5 millones de dólares en la compra de 3.505 toneladas de alimentos a pequeños agricultores de dicha región<sup>33</sup>, gracias a lo cual se mejoró la capacidad institucional y de suministro de alimentos de las organizaciones de agricultores<sup>34</sup> (efecto estratégico 4).
29. El PMA adquirió 621.400 toneladas de alimentos a través de su Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), recurriendo cada vez en mayor medida a proveedores locales y regionales. Las compras de alimentos del PMA para Uganda lo han convertido en el mayor comprador de alimentos en África Oriental en términos de volumen; pese a todo, sigue habiendo algunos problemas con las compras locales, como el de la trazabilidad (efecto estratégico 6).

**Figura 4: Compras de alimentos de la oficina en el país según su procedencia, 2018-2024\***



\* Los datos relativos a 2024 corresponden al período comprendido entre enero y mayo.

Fuente: Datos sobre compra de alimentos del Gobierno de Uganda y de la Oficina Regional para África Oriental 2018-2024.

<sup>32</sup> CM-R010b\_Outcome indicators UG01 2023.

<sup>33</sup> PMA. 2024. *June 2024, Local and regional food procurement policy Uganda implementation plan (final)* (inédito).

<sup>34</sup> *Ibid.*

30. Durante el período considerado, el PMA no contribuyó apenas a la creación de vínculos entre el mercado y los pequeños agricultores que recibían apoyo, ni su apoyo dio lugar a una mejora generalizada de la capacidad de los agentes del sector privado para adoptar modelos comerciales favorables a los pequeños agricultores, practicar la agricultura sostenible o producir alimentos nutritivos e inoocuos (efecto estratégico 4).

El PMA demostró eficacia en su labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales relativas a los sistemas de protección social reactiva a las perturbaciones, resultado que tiene visos de ser sostenible. Sin embargo, todavía está aprendiendo a desempeñar también una función de habilitación y no solo de ejecución.

31. El PMA contribuyó a reforzar la colaboración entre los actores a nivel nacional y subnacional en los ámbitos de la protección social y la planificación de actividades para el fomento de la resiliencia. A nivel nacional, ayudó a reforzar los sistemas de protección social gracias al apoyo prestado al Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social en sus esfuerzos por mejorar el sistema de documentos de identificación nacionales y la creación de un registro nacional único. A nivel de los distritos, prestó asistencia para la implantación del Directorio de las aldeas digitales adscrito al Ministerio de Administraciones Locales; la creación de comités de distrito para la coordinación de la protección social; la formulación de planes de inversión en protección social para los distritos, y la elaboración, en nueve distritos, de planes para imprevistos en el marco de la preparación para casos de desastre (efecto estratégico 5).
32. Es probable que se mantengan los efectos positivos de las intervenciones del PMA para el fortalecimiento de las capacidades relacionadas con los sistemas de protección social y respuesta a las perturbaciones, ya que los actores nacionales y subnacionales están asumiendo de forma creciente el control de estos sistemas; la Estrategia Nacional de Protección Social 2023-2028 incluye la protección social reactiva a las perturbaciones, programas de comidas escolares y la prestación de protección social a los refugiados, esferas todas ellas que no habían figurado anteriormente en el programa del Gobierno. Los mecanismos de coordinación de la protección social descentralizada constituyen una excepción, pues todavía dependen de la financiación externa (efecto estratégico 5).
33. No obstante, se observan deficiencias en lo que respecta a la sostenibilidad de algunas iniciativas, incluidas las actividades de apoyo a los mercados agrícolas en Karamoja y los programas de comidas escolares; el PMA ayudó al Gobierno ugandés a unirse a la Coalición Mundial para las Comidas Escolares en 2022, pero el PMA y el Gobierno tienen una visión diferente con respecto a los programas de comidas escolares, la naturaleza y evolución de la asociación entre el PMA y el Ministerio de Educación y Deportes, y la medida en que el suministro de comidas escolares en Karamoja mediante el modelo de alimentación escolar con productos locales —que depende de la financiación externa y tiene al PMA como único ejecutor<sup>35</sup>— se considera un proyecto piloto válido para un plan a escala de todo el país (efectos estratégicos 2 y 4).
34. Los enfoques de programación del PMA reconocían y apoyaban la coexistencia de los refugiados y las comunidades de acogida. En 2023, la oficina en el país diseñó un conjunto integral de medidas de apoyo a la autosuficiencia que permite a los refugiados y a los miembros de las comunidades de acogida pasar de depender de la asistencia humanitaria a satisfacer sus propias necesidades básicas. El modelo se fundamenta en la ampliación dirigida por el Gobierno de un sistema de protección social inclusivo para los refugiados que

<sup>35</sup> Ministerio de Educación y Deportes de la República de Uganda. 2021. *SABER Report on School Feeding, Health and Nutrition in Uganda*, pág. 22 (no disponible en línea).

los ayuda en la evolución hacia la autosuficiencia, de conformidad con el enfoque del nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo (efectos estratégicos 1, 2, 4 y 5).

35. Los servicios interinstitucionales del PMA bajo demanda brindaron un valioso apoyo operacional a los asociados. Sus servicios de transporte y las instalaciones de almacenamiento para las intervenciones en casos de emergencia<sup>36</sup> fueron utilizados por entidades asociadas de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales (ONG) con arreglo al principio de recuperación de los costos, así como por el Gobierno nacional a título gratuito. La oficina en el país prestó servicios esenciales en los corredores humanitarios regionales, tales como servicios de transporte, manipulación, almacenamiento y despacho de aduana de alimentos y artículos no alimentarios destinados a la región de África Oriental, también para las operaciones del PMA en los países vecinos (efecto estratégico 6).

A pesar de que el PMA se esforzó en el marco del PEP por abordar temas transversales, como las cuestiones de género, el medio ambiente y la rendición de cuentas a las personas afectadas, es preciso adoptar un enfoque más sistemático.

36. Aunque la mayoría de las actividades del PMA incorporaba la **perspectiva de género** y promovía la participación igualitaria y la intervención de las mujeres en la toma de decisiones, tales actividades rara vez se ocupaban de las relaciones sociales de modo que atajaran las causas profundas de la desigualdad de género. El PMA contribuyó a modificar la dinámica de género en los procesos decisorios, lo que hizo que un número creciente de hogares de refugiados manifestara que la toma de decisiones se realizaba de forma conjunta por parte de hombres y mujeres. El empoderamiento de las mujeres se llevó a cabo gracias a la adquisición de conocimientos sobre agricultura, nociones financieras y una mayor capacidad decisoria.
37. Aunque el PMA mantuvo un mecanismo comunitario de retroalimentación, la cobertura de las distintas ubicaciones geográficas y de las actividades del PEP fue desigual, y la lentitud a la hora de solucionar los casos minó la confianza de los beneficiarios en el mecanismo. En 2023, el PMA reforzó su estrategia de participación de las comunidades con el fin de mejorar la **rendición de cuentas a las personas afectadas** mediante el establecimiento de una línea telefónica de ayuda y un servicio de asistencia a fin de crear un mecanismo más holístico de participación y retroalimentación de las comunidades<sup>37</sup>.
38. Las personas afectadas pudieron acceder a la asistencia y los servicios en condiciones de seguridad sin obstáculos. Sin embargo, los cambios en la modalidad de transferencia, la reducción de las raciones y el establecimiento de prioridades expusieron a las personas afectadas a mayores riesgos de **protección**. En 2024, a raíz de los recortes en las raciones, aumentaron las disputas y las disensiones dentro de los hogares y los casos de abandono del hogar por parte del cabeza de familia. El proceso de establecimiento de prioridades hizo que se redujera el número de personas que recibían asistencia del PMA, lo que tuvo como consecuencia un aumento de la preocupación de las comunidades por la delincuencia, los hurtos, la violencia sexual y de género, el trabajo infantil, las relaciones sexuales transaccionales y los embarazos en adolescentes.
39. El PEP abordó las perturbaciones relacionadas con **el medio ambiente y el cambio climático** en algunas de las actividades de los programas. Por ejemplo, un proyecto de acción en favor de la resiliencia permitió fortalecer los sistemas reactivos a las perturbaciones y las medidas anticipatorias y de alerta temprana en Karamoja, y el PMA

<sup>36</sup> Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19.

<sup>37</sup> En 2023, el mecanismo de denuncia y retroalimentación pasó a integrarse en una función de participación comunitaria más sólida, formando parte del equipo de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país.

ayudó a los beneficiarios a adoptar prácticas de subsistencia respetuosas con el medio ambiente. También tomó otras medidas adicionales, como el diagnóstico inicial de los riesgos ambientales y sociales en los acuerdos de asociación sobre el terreno y los memorandos de entendimiento y los contratos. Sin embargo, el PMA no llevó a cabo de manera sistemática un seguimiento o una evaluación de los resultados de sus iniciativas en materia de sostenibilidad ambiental.

40. El PMA respetó los **principios humanitarios** y empleó su capacidad operacional para atender las necesidades inmediatas de las personas y proteger la capacidad de las personas y las comunidades para vivir de forma digna y segura. El PMA actuó de conformidad con el principio de imparcialidad y dio prioridad a las personas con mayores necesidades en materia de seguridad alimentaria a través de intervenciones dirigidas a las mujeres ugandesas y refugiadas. No obstante, no pudo respetar plenamente el principio de humanidad debido a las circunstancias, en particular, una crisis prolongada caracterizada por crecientes necesidades y recursos limitados<sup>38</sup>.

### Eficiencia

La mayoría de las actividades del PEP se ejecutaron de manera oportuna y los gastos se ajustaron al nivel anual previsto. Sin embargo, hubo retrasos en la ejecución de algunas actividades.

41. Aunque la mayoría de las actividades del PEP se ejecutaron en el momento oportuno, en el caso de NutriCash, las comidas escolares y las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia hubo algunos problemas de impuntualidad. Los beneficiarios de NutriCash sufrieron retrasos en la recepción de las transferencias, debido muchas veces a dificultades operativas relacionadas con el uso de servicios bancarios a través de agentes. Las actividades relacionadas con la creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia se vieron afectadas por retrasos en las entregas de semillas, en particular después de la temporada de lluvias, y por la lentitud de los procesos de adquisición de la producción de los beneficiarios por parte del PMA. Dichos retrasos ocasionaron el deterioro de productos, pérdidas y una mala calidad de los alimentos.
42. Los gastos en la mayor parte de las actividades del PEP se ajustaron a los niveles anuales previstos. En julio de 2024, en cinco de las nueve actividades del PEP se había gastado al menos el 89 % de los recursos asignados para el período 2018-2024; en las actividades restantes, los retrasos mencionados en el párrafo anterior se tradujeron en un menor porcentaje de gasto. En el caso de las actividades 8 y 9, el menor porcentaje de gasto es atribuible a la aplicación de un calendario flexible para las actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales sobre protección social que tiene en cuenta las necesidades de los niños y el proyecto de fortalecimiento de los sistemas de intervención ante crisis en Karamoja, así como a la lentitud de los ministerios, departamentos y organismos gubernamentales a la hora de ejecutar las actividades previstas.

El paso a las TBM contribuyó a reducir los costos y a optimizar el uso de los recursos.

43. A pesar de los problemas operacionales relacionados con el uso de servicios bancarios a través de agentes y el dinero móvil, el paso a las TBM permitió realizar mayores ahorros de costos en las intervenciones en favor de los refugiados. El uso de las TBM disminuyó los costos de transferencia por beneficiario, en comparación con la asistencia en especie. Por ejemplo, el costo de transferencia medio por beneficiario en las TBM fue menor que en la asistencia alimentaria en especie en 11 meses de 2023. Con las TBM, también se aumentó la eficiencia operacional del PMA en la prestación de asistencia alimentaria y se redujo el

<sup>38</sup> PMA. 2023. *Impacts of the Cost of Inaction on WFP Food Assistance in Uganda (2021 & 2022)*.

tiempo que pasaban los beneficiarios en los puntos de distribución de alimentos, con lo que se limitó el riesgo de que se vieran expuestos a la COVID-19.

44. La cooperación con el mercado minorista iniciada en 2023 y 2024 abrió nuevas posibilidades de desarrollo comercial, además de constituir un medio de prestación de asistencia más eficaz en función de los costos en los campamentos de refugiados. Participar en las actividades del PMA facilitó el acceso de los minoristas a los servicios bancarios y de dinero móvil, mejorando su inclusión financiera y aumentando las oportunidades comerciales, por ejemplo, con los mayoristas, lo que supuso una mejora de los mercados en los distritos que acogían a refugiados.
45. Entre el año 2020 y julio de 2024, la cifra de pérdidas después de la entrega del PMA se mantuvo muy por debajo de la meta del 2 %, salvo en el mes de diciembre de 2020. Sin embargo, en ocasiones, las interrupciones de la cadena de suministro, que continuaron hasta 2023, se agravaron como consecuencia de los déficits de financiación. Aunque algunas interrupciones pudieron mitigarse mediante la entrega de complementos en forma de efectivo, otras dieron lugar a una reducción de las raciones suministradas en el marco de la asistencia alimentaria general, lo que influyó negativamente en los resultados en materia de seguridad alimentaria y nutricional, la cohesión social de las comunidades, las relaciones dentro de los hogares y la violencia de género.

#### **Factores internos y externos decisivos para la ejecución y los resultados del PEP**

La ejecución del PEP se vio afectada por el drástico descenso de las contribuciones de los donantes en 2022 y 2023 y por la dependencia de la financiación a corto plazo.

46. En todos los efectos estratégicos del PEP, salvo en los efectos 4 y 5, hubo insuficiencia de recursos en comparación con el plan basado en las necesidades, que había recibido menos del 60 % de los fondos previstos cuando se llevaba ejecutado el 82 % del PEP. Ante esa situación, el PMA optó por reducir las raciones y no el número de beneficiarios, lo que significó que estos últimos recibieran una asistencia alimentaria insuficiente y que las actividades de los programas se vieran reducidas. Hubo varios factores que influyeron en la disponibilidad de recursos adecuados, entre ellos la incertidumbre sobre la fecha de confirmación de los fondos para el efecto estratégico 1 y el cambio de prioridades de los donantes habituales. En el período comprendido entre 2018 y 2024, la financiación plurianual representó únicamente el 7,9 % de las contribuciones, y la mayor parte de estos fondos se destinó a actividades de fortalecimiento de las capacidades y de protección social.
47. La incorporación de nuevos donantes no habituales, como la Fundación MasterCard y Novo Nordisk, impulsó la adopción de enfoques innovadores, algunos de los cuales trajeron consigo nuevas oportunidades de empleo para los jóvenes y unos sistemas alimentarios más sostenibles en apoyo del programa de alimentación escolar con productos locales.
48. La mayor parte (el 81,9 %) de las contribuciones de los donantes estaba asignada a fines específicos a nivel de las actividades durante todo el período de ejecución del PEP. Esta asignación específica causó dificultades para intercalar actividades entre los distintos efectos estratégicos, dado que los plazos de aplicación y las prioridades geográficas variaban entre ellos.

El PMA estableció asociaciones estratégicas con ministerios, departamentos y organismos gubernamentales, así como con otras entidades de las Naciones Unidas, pero la colaboración con el sector privado fue limitada.

49. El PMA estableció asociaciones estratégicas con los principales ministerios, departamentos y organismos gubernamentales, lo que contribuyó a mejorar las capacidades de los actores nacionales y subnacionales en lo relacionado con la protección social, los sistemas reactivos

a las perturbaciones y la planificación de actividades de fomento de la resiliencia impulsada por las comunidades. Las asociaciones con los principales ministerios se caracterizaron por la colaboración en múltiples niveles, la definición de unas condiciones de colaboración claras, la adecuación a los sistemas gubernamentales y la utilización de dichos sistemas, y la cesión temporal de personal encargado de la coordinación técnica. Sin embargo, en el caso de otros ministerios pertinentes, las relaciones consistieron básicamente en una colaboración *ad hoc* y para la realización de actividades, lo que redujo las posibilidades de obtener mejores resultados.

50. En el caso de las asociaciones con las ONG, el PMA adoptó un nuevo enfoque a largo plazo, a fin de facilitar el desarrollo de las capacidades locales. Ello permitió a los asociados cooperantes elaborar planes con un horizonte temporal más largo y contar con una dotación de personal más estable durante el período de ejecución del PEP; no obstante, surgieron problemas a la hora de trabajar con los sistemas institucionales del PMA y adaptarse a sus requisitos, sobre todo cuando se trataba de ONG locales.
51. El Programa no recurrió a asociados del sector privado para mejorar las realizaciones en los primeros años del PEP. No obstante, la reciente reorientación del PMA hacia una colaboración de carácter más estratégico con el sector privado resulta prometedora para mejorar el apoyo al desarrollo y la transformación de los sistemas alimentarios, por ejemplo, a través de la colaboración relativa a las TBM, el empleo juvenil<sup>39</sup> y las compras locales.
52. Las relaciones del PMA a nivel estratégico y técnico con los asociados de las Naciones Unidas han sido decisivas para la ejecución del PEP. En la mayor parte de las asociaciones existían unas condiciones de colaboración claras y se reconocían las ventajas comparativas de cada asociado. Sin embargo, se observaron algunas deficiencias; por ejemplo, el hecho de que, aunque el PMA y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) habían firmado un memorando de entendimiento, la colaboración seguía siendo principalmente de carácter técnico.

La estructura orgánica de la oficina en el país y la insuficiente capacidad en cuanto a recursos humanos impidieron la integración y la ejecución de los programas.

53. A pesar de la adaptación estructural, la capacidad de recursos humanos de la oficina en el país no se ajustaba plenamente a las necesidades estratégicas del PEP en el período objeto de examen. Algunos déficits de capacidad y de competencias que afectaron a la ejecución del PEP fueron la falta de suficientes competencias especializadas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; la falta de evaluación de las competencias del personal necesarias para reorientar las actividades hacia el fortalecimiento de las capacidades, y el escaso personal disponible para las actividades de alimentación escolar basada en la producción local. Además, la estructura orgánica de la oficina en el país, que perpetuaba la compartimentación de las actividades, dificultó la adopción de un enfoque programático integrado.

La falta de validez de algunos indicadores, la dotación insuficiente de personal y las capacidades de gestión de los conocimientos limitadas hicieron difícil que la dirección pudiera utilizar información de seguimiento que sirviera de base para adoptar decisiones fundadas en datos empíricos.

54. Si bien el PMA ha reforzado sus funciones de seguimiento y evaluación, con frecuencia el volumen de datos generado no se analiza ni utiliza para apoyar los resultados del PEP, debido a la falta de recursos humanos y de capacidades de gestión de los conocimientos.

---

<sup>39</sup> Con financiación de la Fundación Mastercard.

Los indicadores de seguimiento institucionales no facilitaron el seguimiento de todos los efectos del PEP, incluidos los relacionados con la evolución estratégica hacia un enfoque centrado en los sistemas alimentarios y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

## **Recomendaciones**

55. En la evaluación se formulan cuatro recomendaciones de carácter estratégico y dos de carácter operacional.



Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<b>Recomendación 1: Aumentar la integración programática y la coherencia entre las actividades para maximizar las sinergias y la eficacia.</b>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país		Alta	Diciembre de 2025
1.1 Elaborar una teoría del cambio general para el PEP que esté vinculada con las teorías del cambio específicas de las intervenciones en Karamoja y en favor de los refugiados, y que refleje los distintos contextos y necesidades; examinar y actualizar la teoría del cambio durante la ejecución del PEP.		Dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país	Dependencias de programas y de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Marzo de 2025
1.2 Adoptar un enfoque más integrado en la planificación y la ejecución de las actividades, por ejemplo, mediante la integración de la cadena de suministro y los programas y la integración temática; otros ejemplos serían los de integración de las actividades con arreglo a los conceptos de autosuficiencia y protección social.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de recursos humanos de la oficina en el país (puesto que deben tenerse en cuenta las consideraciones relativas a la fuerza de trabajo) y dependencia de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Noviembre de 2025
1.3 Elaborar un plan de seguimiento y evaluación, o de investigación, análisis y seguimiento, de la oficina en el país con el que se integren el seguimiento y la evaluación en todas las actividades; se dé prioridad a los métodos, modelos de presentación de informes, visualizaciones de datos y plazos que faciliten la utilización de datos en la toma de decisiones y las actividades de promoción, y se defina un marco de gestión de los conocimientos que prevea, entre otros, procedimientos para recabar e intercambiar enseñanzas entre las distintas actividades.		Dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país	Dependencias de programas y de la cadena de suministro de la oficina en el país	Media	Enero de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 2: Definir con claridad y fortalecer la función del PMA como habilitador de capacidades y de sistemas gubernamentales sostenibles, en particular en las esferas de la autosuficiencia, la protección social —con inclusión de las comidas escolares y los sistemas reactivos a las perturbaciones—, la nutrición y la transformación de los sistemas alimentarios.</b></p>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país	Oficina Regional para África Oriental y Meridional y direcciones de la Sede Dependencias de la cadena de suministro, nutrición, apoyo a los mercados agrícolas, protección social y recursos humanos de la oficina en el país	Alta	Noviembre de 2025 (para la definición) y final del PEP (para el fortalecimiento)
<p>2.1 Elaborar, para cada una de las principales esferas programáticas, estrategias globales de transición que incluyan hitos y plazos precisos para transferir al Gobierno la titularidad de las intervenciones; compromisos gubernamentales en lo relativo a los recursos, incluidas asignaciones presupuestarias específicas; planes de fortalecimiento de las capacidades a nivel nacional y subnacional; indicadores mensurables que permitan hacer un seguimiento de los avances hacia la plena transición, y estrategias de retirada explícitas vinculadas al cumplimiento de unos criterios de referencia en materia de fortalecimiento de las capacidades.</p>		Dependencia de programas de la oficina en el país y responsables de los efectos estratégicos en la oficina en el país	Dependencia de protección social de la oficina en el país (con inclusión de la alimentación escolar) y otras dependencias	Alta	Marzo de 2026
<p>2.2 Fortalecer los sistemas gubernamentales y la capacidad operacional apoyando la capacidad en materia de recopilación, análisis y utilización de datos; fomentando la capacidad técnica para la medición de la autosuficiencia, y estudiando la posible aplicación a nivel de distrito del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo (HACT) en los programas de protección social, incluidos los de comidas escolares.</p>		Dependencia de programas de la oficina en el país y responsables de los efectos estratégicos en la oficina en el país	Dependencia financiera de la oficina en el país Sede (se precisa más claridad con respecto a las orientaciones institucionales sobre el HACT)	Alta	Fin del PEP

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3 Establecer un marco claro con respecto a la función del PMA en la preparación y respuesta ante emergencias, que aclare las funciones internas y las responsabilidades en lo relativo al apoyo a los sistemas gubernamentales de protección social reactivos a las perturbaciones, y a la preparación operacional; que incluya planes concretos para el traspaso de responsabilidades conforme vaya aumentando la capacidad gubernamental; que precise los elementos desencadenantes de la prestación de servicios por parte del PMA en casos de emergencia, y que defina las responsabilidades del PMA en tanto que proveedor de último recurso en materia de logística.		Dependencia de programas de la oficina en el país y responsables de los efectos estratégicos en la oficina en el país	Dependencias de la cadena de suministro y de programas de la oficina en el país	Alta	Noviembre de 2025
<b>Recomendación 3: Elaborar un enfoque más estratégico y sostenible con respecto a las asociaciones, en especial con los ministerios gubernamentales, las entidades del sector privado y las organizaciones locales.</b>	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país		Alta	Enero de 2026
3.1 La oficina en el país debería establecer, dándoles prioridad, asociaciones estratégicas de carácter más formal con los principales ministerios gubernamentales, y no solo con la Oficina del Primer Ministro y el Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social; esto incluye, por ejemplo, revisar la asociación con el Ministerio de Educación y Deportes para precisar con claridad las funciones y las responsabilidades del Gobierno, el PMA y los actores del ámbito escolar.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de asociaciones de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
3.2 Desarrollar un plan de acción claro y dotado de recursos para colaborar con las ONG locales y fortalecer su capacidad, en su calidad de asociados estratégicos, para la promoción y en la ejecución.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de Asociados Operacionales de la Sede	Media	Noviembre de 2025
3.3 Elaborar un plan de acción claro y dotado de recursos para colaborar con los agentes del sector privado y fortalecer su capacidad en relación con la transformación de los sistemas alimentarios.		Dependencia de asociaciones de la oficina en el país	Dependencias de la cadena de suministro y de programas de la oficina en el país	Media	Noviembre de 2025

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<b>Recomendación 4: Mejorar el diseño y la sostenibilidad de las intervenciones de fomento de la resiliencia y apoyo a la autosuficiencia dirigidas a los refugiados y las personas vulnerables.</b>	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
4.1 Definir con mayor precisión y ampliar, si procede, el modelo de apoyo a la autosuficiencia, en tanto que estrategia principal para las actividades orientadas a “cambiar la vida de las personas”, integrando el apoyo a la agricultura y los mercados, las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, las intervenciones con una dimensión nutricional, el desarrollo de los mercados minoristas y otras actividades para los refugiados y las comunidades de acogida, desde la fase de diseño y elaboración de la propuesta. Entre los ajustes cabría incluir la armonización de los criterios de selección de los beneficiarios con los sistemas de protección social del Gobierno; la definición de indicadores específicos de los efectos y de sistemas de seguimiento conexos basados en el índice de autosuficiencia; el establecimiento de criterios basados en datos empíricos para ampliar la cobertura geográfica, y el examen de los criterios para iniciar y poner fin a la asistencia a los hogares participantes.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
4.2 Reforzar el diseño de las intervenciones de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia estableciendo plazos más prolongados que se ajusten a unos hitos realistas en materia de autosuficiencia; introduciendo conjuntos adaptados de actividades complementarias basadas en la capacidad de los hogares; integrando servicios financieros digitales y capacitación sobre alfabetización financiera de manera continua; buscando vías para progresar de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia “básicas” a las “avanzadas”; realizando evaluaciones periódicas de los mercados y estableciendo vínculos con actividades de desarrollo de los mercados minoristas		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de investigación, análisis y seguimiento, de asociaciones y de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
encaminadas a garantizar la pertinencia de las intervenciones, y haciendo un seguimiento sistemático de los efectos relacionados con la diversificación de los ingresos.					
4.3 Intensificar el apoyo a las agrupaciones de pequeños productores haciendo hincapié en la generación de valor añadido; el acceso a los mercados; el establecimiento de unos objetivos claros de mejora de la participación en los mercados y aumento de los ingresos, y el fortalecimiento de las asociaciones con el Ministerio de Comercio, Industria y Cooperativas y con agentes del sector privado.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
<b>Recomendación 5: Intensificar la promoción de las prioridades transversales adoptando enfoques sistemáticos con respecto a la integración de la perspectiva de género, la sostenibilidad ambiental y la rendición de cuentas a las personas afectadas en todas las actividades del PEP.</b>	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
5.1 Aplicar un enfoque que integre la perspectiva de género, mediante la asignación de un presupuesto suficiente para las intervenciones centradas específicamente en las cuestiones de género; la elaboración de indicadores claros relativos a la integración de la perspectiva de género en cada esfera programática; la creación de planes de acción en materia de género específicos para las distintas actividades (con objetivos intermedios y metas, las competencias técnicas especializadas necesarias, también para los asociados, y estrategias de promoción de un entorno propicio), y el establecimiento de un sistema de gestión de los conocimientos en materia de género que permita identificar y compartir las buenas prácticas, documentar con datos empíricos los cambios que respondan a las cuestiones de género y fundamentar ajustes en los programas.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de género y protección; investigación, análisis y seguimiento, y gestión de los conocimientos de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5.2 Fortalecer la sostenibilidad ambiental de los programas del PMA realizando evaluaciones sistemáticas del impacto ambiental de todas las actividades; elaborando planes de mitigación en materia ambiental para las distintas actividades, así como integrando en la programación soluciones basadas en la naturaleza y determinando las oportunidades en todas las actividades.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de la cadena de suministro de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
5.3 Seguir mejorando la rendición de cuentas mediante la implantación de un mecanismo comunitario de retroalimentación sólido y la participación efectiva en todas las actividades y todos los emplazamientos, en especial en las actividades que no sean de asistencia alimentaria general.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de género y protección de la oficina en el país	Alta	Enero de 2026
<b>Recomendación 6: Potenciar el liderazgo intelectual y la función catalizadora del PMA en la transformación de los sistemas alimentarios por medio de la cooperación multisectorial y de soluciones innovadoras.</b>	Estratégica	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de la cadena de suministro y de asociaciones de la oficina en el país Oficina regional	Media	Junio de 2028
6.1 Ampliar el alcance de las asociaciones con el sector privado de carácter innovador y las soluciones basadas en el mercado para abordar los problemas relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición. Para ello se podría elaborar una estrategia estructurada de colaboración con el sector privado; crear mecanismos de financiación innovadores que movilicen inversiones del sector privado y fomenten soluciones de mercado ampliables, y formular intervenciones específicas sobre la cadena de valor para corregir las principales ineficiencias del mercado.		Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de la cadena de suministro y de asociaciones de la oficina en el país Oficina regional	Media	Junio de 2027

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>6.2 Reforzar y ampliar la cooperación estratégica con los ministerios pertinentes, los asociados de las Naciones Unidas, en especial la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), las instituciones académicas, las organizaciones locales y otros interesados con el fin de promover un enfoque integrado de transformación de los sistemas alimentarios. Para ello se podría seguir fortaleciendo los mecanismos oficiales de coordinación y los grupos de trabajo temáticos; mantener y ampliar las iniciativas conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas, en especial la FAO y el FIDA, las instituciones académicas y las organizaciones locales, y hacer un seguimiento de los avances colectivos y las deficiencias de coordinación.</p>		<p>Dependencia de programas de la oficina en el país</p>	<p>Dependencias de la cadena de suministro y de asociaciones de la oficina en el país</p>	<p>Media</p>	<p>Junio de 2027</p>
<p>6.3 Desarrollar la base de datos empíricos para la transformación de los sistemas alimentarios, en concreto, fortaleciendo las capacidades del Gobierno en materia de recopilación y análisis de datos y de formulación de políticas basadas en datos empíricos, y reforzando la función de gestión e intercambio de conocimientos.</p>		<p>Dependencia de programas de la oficina en el país</p>	<p>Dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de comunicación de la oficina en el país</p>	<p>Media</p>	<p>Noviembre de 2026</p>

## Lista de siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
HACT	Método Armonizado de Transferencias en Efectivo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria