



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 28 de febrero-2 de marzo de 2022

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 17 de enero de 2022

WFP/EB.1/2022/6-C

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para El Salvador (2017-2021)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para El Salvador se llevó a cabo entre octubre de 2020 y julio de 2021. Su fin era valorar el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución a la obtención de los efectos previstos, medir la eficiencia en la ejecución y determinar los factores que explicaban las realizaciones. La evaluación, que se llevó a cabo aplicando un método consultivo centrado en la utilización, cumplió el doble propósito de rendición de cuentas y promoción del aprendizaje para orientar la preparación del nuevo plan estratégico para El Salvador.

El Salvador es un país de ingreso mediano-bajo, situado en el Corredor Seco de América Central y cada vez más vulnerable a los fenómenos climáticos adversos. La pobreza multidimensional afecta a los hogares de las zonas tanto rurales como urbanas, y la inseguridad alimentaria y la malnutrición constituyen un problema de salud pública.

En el plan estratégico para el país se preveía pasar de realizar intervenciones de emergencia a contribuir a las actividades de recuperación tras un desastre y a abordar las causas profundas de la vulnerabilidad mediante el fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales. Por ello, el plan se centró en la protección social, la generación de ingresos, la resiliencia climática y la reducción del riesgo de desastres.

En la evaluación se constató que el plan estratégico para el país era pertinente para las prioridades nacionales y abordaba adecuadamente las principales cuestiones de desarrollo, incluidas las vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales. En el contexto de las crisis en curso en El Salvador, el PMA es un asociado indispensable para el Gobierno y se posiciona en el centro del

En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos formulados en la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. Cook
Directora de Evaluación
Tel.: 066513-2030

Sra. G. Pappalepore
Oficial de Evaluación
Tel.: 066513-4357

nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, aunque sus asociados tienen aún un escaso conocimiento de su función de habilitación.

En general, el plan estratégico para el país creó las condiciones necesarias para la sostenibilidad de las intervenciones mediante la institucionalización de las actividades, el fortalecimiento de las capacidades del país en los planos individual y organizativo, y la creación de un entorno propicio.

El PMA se mostró ágil y rápido a la hora de identificar y ayudar a los hogares durante la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 y en respuesta a las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal y a los huracanes Eta y Iota, logrando una orientación de la asistencia y una cobertura adecuadas. Aplicó de forma proactiva estrategias eficientes en función de los costos y buscó medidas alternativas con una buena relación costo-eficacia para reducir los costos de transacción en la prestación de la asistencia.

Las instituciones gubernamentales nacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las entidades de las Naciones Unidas valoran y hacen uso de las aportaciones del PMA para la formulación de políticas y la orientación de los programas de protección social sobre la base de datos empíricos; sin embargo, la falta de una estrategia interna bien definida de gestión de los conocimientos influyó negativamente en la aplicación de los principios de gestión basada en los resultados, y la oficina en el país no hizo un uso óptimo de los datos empíricos disponibles para tomar sus propias decisiones estratégicas durante la ejecución del PEP.

El plan estratégico para el país se concibió con una estructura que aportara mayor flexibilidad en la programación y mejorara la sinergia interna entre los efectos estratégicos. Sin embargo, con pocas excepciones, estos aspectos no se exploraron plenamente, debido a que el trabajo programático siguió estando compartimentado.

La conclusión global de la evaluación fue que el plan estratégico para el país logró resultados positivos en todos los efectos estratégicos e hizo importantes contribuciones a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2 y 17 y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en su conjunto. Las asociaciones y las sinergias con las instituciones gubernamentales nacionales y locales, las organizaciones de base y el sistema de las Naciones Unidas, junto con la participación de personal especializado del PMA en la labor de promoción y el diálogo en materia de políticas de alto nivel, demostraron ser factores decisivos para el éxito.

Sin embargo, la movilización de recursos planteó dificultades debido al exceso de optimismo en la presupuestación inicial y a la consiguiente escasez de fondos. En este contexto, solo se cumplieron parcialmente algunos de los supuestos en los que se sustentaban las actividades del plan, por ejemplo, los relativos a la cuantía de financiación disponible o a la continuación de los proyectos por parte de los interlocutores gubernamentales, y ello tuvo consecuencias en la programación y la sostenibilidad de los resultados.

El equipo de evaluación ha formulado dos recomendaciones estratégicas y cuatro recomendaciones operacionales pertinentes para abordar cuestiones clave en el marco del próximo plan estratégico para El Salvador. El fin de las recomendaciones estratégicas es aprovechar plenamente el capital reputacional de la oficina en el país para situar al PMA como asociado clave para el desarrollo, velando por que en el próximo plan estratégico para el país se preste especial atención al fortalecimiento de las capacidades nacionales. Las recomendaciones operacionales se centran en los aspectos siguientes: el fortalecimiento del enfoque transformador de las relaciones de género en la programación y las asociaciones; la elaboración de una estrategia para mejorar la sostenibilidad de las intervenciones; el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, y la elaboración de una estrategia de movilización de recursos.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para El Salvador (2017-2021)" (WFP/EB.1/2022/6-C) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2022/6-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

Características de la evaluación

1. Las evaluaciones de planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento para la rendición de cuentas y el aprendizaje, de acuerdo con las expectativas de la Junta y la dirección del PMA. Al permitir obtener datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico y los resultados del PMA, estas evaluaciones orientan el diseño de la siguiente generación de PEP y, en potencia, contribuyen al diseño de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS).
2. La evaluación del PEP relativo a El Salvador para 2017-2021 ha abarcado las intervenciones del PMA en el país entre 2016 y 2020¹. Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son la oficina del PMA en el país y las partes interesadas internas y externas, incluidos los beneficiarios.
3. El equipo de evaluación adoptó un enfoque metodológico mixto de base teórica aprovechando los datos obtenidos del seguimiento, un examen de los documentos disponibles, entrevistas semiestructuradas, debates de grupo con los beneficiarios, encuestas en línea y cuatro estudios de casos. Durante todo el proceso se aplicó la perspectiva de género. Debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la evaluación se realizó a distancia, y la recopilación de datos se efectuó entre diciembre de 2020 y marzo de 2021. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas durante dos talleres en línea celebrados en junio de 2021.

Contexto

4. El Salvador es un país muy densamente poblado, con una superficie de 21.040 kilómetros cuadrados y una población de 6,7 millones de habitantes². Situado en el Corredor Seco de América Central, está expuesto periódicamente y es sumamente vulnerable a desastres como sequías, lluvias torrenciales, inundaciones y ciclones tropicales, relacionados tanto con el cambio climático como con los fenómenos climáticos de El Niño y La Niña, que se producen con una frecuencia de entre dos y siete años.
5. El Salvador es un país de ingreso mediano-bajo, cuyo crecimiento anual medio del producto interno bruto (PIB) ha sido del 2,4 % en el último decenio³ y que depende en gran medida de las remesas (véase el cuadro 1). La pobreza multidimensional afecta a los hogares de las zonas tanto rurales como urbanas⁴. Las mujeres, que encuentran grandes obstáculos para acceder al mercado laboral y obtener autonomía financiera, se ven más afectadas por la pobreza que los hombres⁵. El feminicidio y la violencia de género siguen siendo un problema muy preocupante⁶.

¹ El alcance de la evaluación se definió de acuerdo con la oficina en el país partiendo del supuesto de que el informe de evaluación se presentaría junto con el nuevo PEP en el segundo período de sesiones ordinario de 2021 de la Junta Ejecutiva. Por este motivo, el informe de evaluación incluye datos financieros y de programas a fecha de diciembre de 2020. La oficina en el país decidió prorrogar el período abarcado por el PEP vigente hasta junio de 2022 después de que la evaluación se hubiera asignado a un equipo de evaluación externa.

² Gobierno de El Salvador, Dirección General de Estadística y Censos. 2020. *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de 2019*.

³ Gobierno de El Salvador, [Banco Central de Reserva](#). 2021. Producto Interno Bruto.

⁴ *Ibid.*

⁵ Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). 2020. *Perfil de país según igualdad de género de El Salvador*.

⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020. [Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe](#).

6. En 2015, El Salvador registró la mayor tasa de homicidios del mundo, debido en buena parte a la violencia y la inseguridad ocasionadas por el crimen organizado y las pandillas callejeras (“maras”), que también se encuentran entre las principales causas de abandono escolar, migración y desplazamientos internos⁷.
7. El Salvador ocupaba el puesto 50 entre los 117 países clasificados en el Índice Global del Hambre de 2020⁸ y, de los hogares analizados, el 53 % registraba distintos niveles de inseguridad alimentaria⁹. También la malnutrición constituye un importante problema de salud pública, cuyos costos sociales equivalen al 10,3 % del PIB¹⁰.
8. En el sector agrícola de El Salvador predominan los pequeños productores (82 %), que practican fundamentalmente una agricultura de subsistencia¹¹. En 2020, los sectores agrícola, pesquero y forestal representaron el 5,11 % del PIB¹².
9. La pandemia de COVID-19 amenaza con invertir las tendencias positivas registradas en el país en materia de desarrollo humano y reducción de la pobreza, pues se supone que el desempleo, el trabajo en el sector no estructurado y las desigualdades territoriales irán en aumento¹³.

⁷ PMA. 2020. *El Salvador Annual Country Report*.

⁸ Von Grebmer, Klaus y Bernstein, Jill. 2020. 2020 Global Hunger Index: *One Decade to Zero Hunger – Linking Health and Sustainable Food Systems*.

⁹ Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF). 2020. El Salvador: Análisis de inseguridad alimentaria aguda de la CIF noviembre 2020 - febrero 2021.

¹⁰ CEPAL y PMA. 2019. El costo de la doble carga de la malnutrición. Impacto social y económico. El Salvador.

¹¹ Gobierno de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2009. IV Censo Agropecuario 2007-2008.

¹² Banco Mundial. 2020. *Indicadores económicos*.

¹³ Naciones Unidas en El Salvador. 2021. *Análisis común de país*.

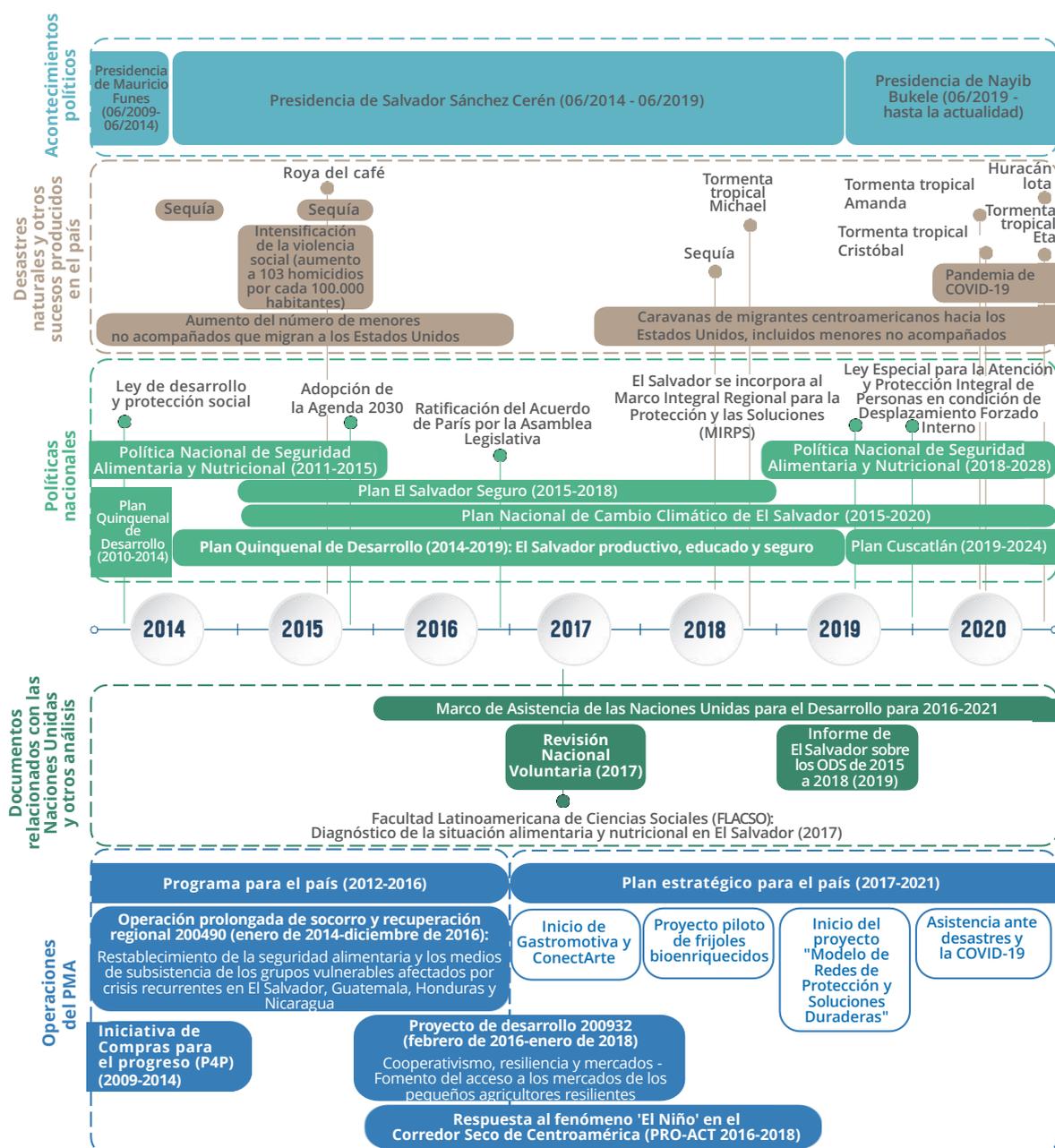
CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE EL SALVADOR			
	Indicador	Año	Valor
	Población total (1)	2019	6 704 864
	PIB per cápita (dólares EE.UU.) (2)	2020	3 799
	Remesas en porcentaje del PIB (3)	2020	20
	Índice de Desarrollo Humano (4)	2020	0,673
	Coefficiente de Gini (2)	2021	0,35
	Porcentaje de hogares en situación de pobreza multidimensional (1)	2019	28,1
	Porcentaje de hogares en situación de pobreza extrema (1)	2019	4,5
	Índice de Desigualdad de Género (4)	2020	0,383
	Personas desplazadas internamente (5)	2020	71 500
	Índice Global del Hambre (6)	2020	10,5
	Estatura para la edad (retraso del crecimiento moderado y grave) (niños menores de 5 años) (7)	2020	11,2

Fuentes: Elaborado por la Oficina de Evaluación sobre la base de los datos procedentes de: 1) la Dirección General de Estadística y Censos (2019); 2) el Banco Mundial (2020 y 2021); 3) el Banco Central de la Reserva (2020); 4) el *Informe sobre Desarrollo Humano 2020* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 5) la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (2020); 6) el informe sobre el Índice Global del Hambre de 2020; 7) el informe titulado *Estado Mundial de la Infancia 2021* del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Plan estratégico del PMA para el país

10. El PMA está presente en El Salvador desde 1969, y ha ido pasando gradualmente de intervenciones de emergencia, recuperación y alimentación escolar a una cartera de recuperación, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades. El PEP se ejecutó durante un período difícil, marcado por desastres naturales, un cambio de Gobierno y la pandemia de COVID-19 (figura 1).

Figura 1: Sinopsis del contexto nacional y del PEP para El Salvador



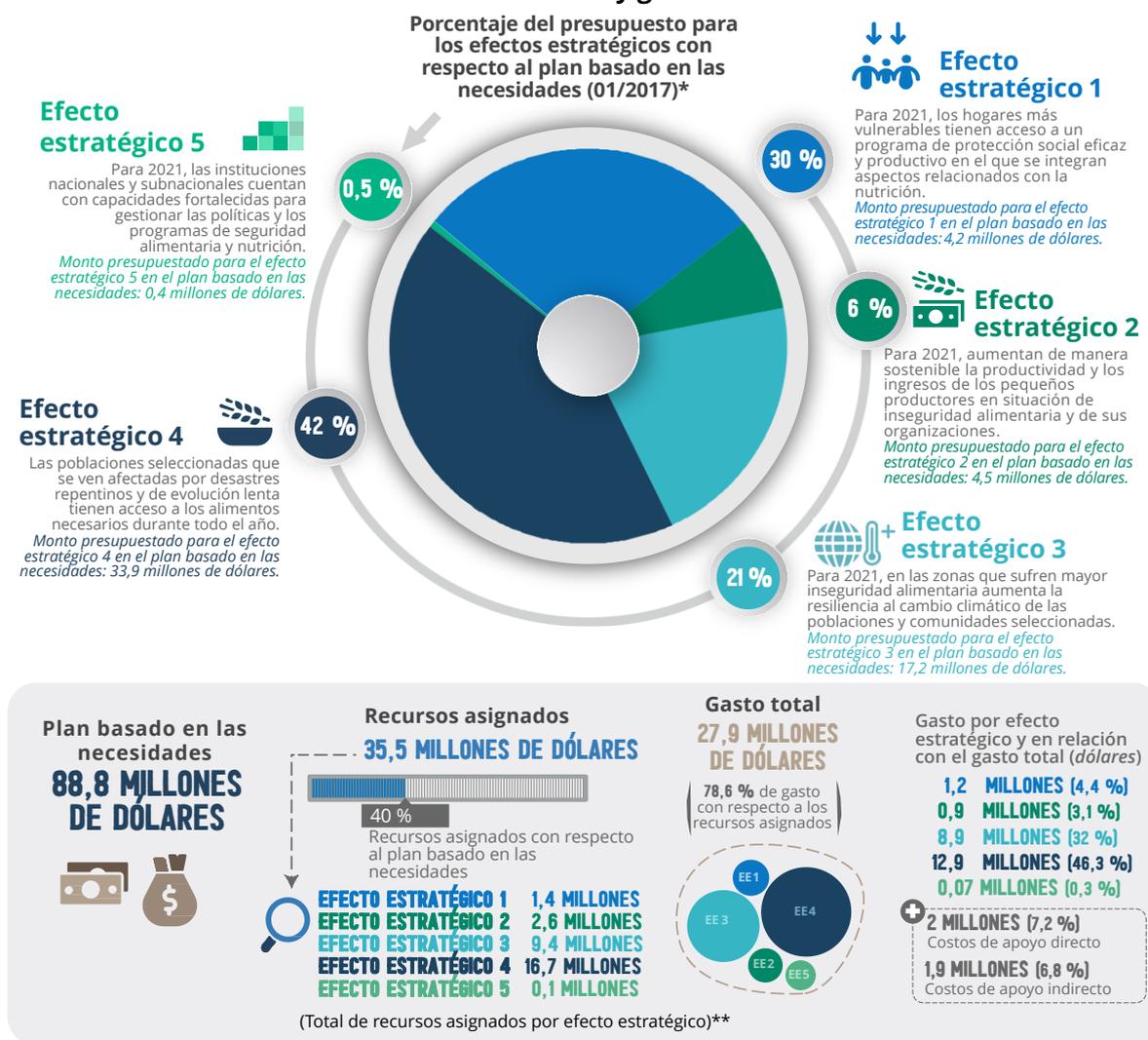
Fuente: Elaborado por la Oficina de Evaluación a partir del informe completo de la evaluación del PEP para El Salvador (2017-2021).

- El PEP se estructuró en torno a cinco efectos estratégicos, 21 productos y 11 actividades. Las prioridades transversales incluyeron la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, el género, la protección y el medio ambiente.
- Las modalidades de intervención previstas eran las transferencias de base monetaria (TBM), las transferencias de alimentos y el fortalecimiento de las capacidades. Sin embargo, a petición del Gobierno no se realizaron transferencias de alimentos.
- El presupuesto previsto de la cartera de actividades en el país era de 88,8 millones de dólares EE.UU. (figura 2) y debía permitir prestar asistencia a 1.071.896 beneficiarios (figura 3)¹⁴. Solo se recibieron, de hecho, 35,5 millones de dólares (40 %) (figura 2). Los

¹⁴ Estas cifras se refieren al PEP aprobado en el primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2017. El PEP ha sido objeto de dos revisiones presupuestarias, con fecha de 31 de diciembre de 2020 y septiembre de 2021.

fondos procedieron principalmente de financiación flexible¹⁵ (41 %), la República de Corea (11 %), los Estados Unidos de América (10 %), El Salvador (8 %) y el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas (CERF) (7 %). En la revisión del PEP aprobada en diciembre de 2020 se definió un plan basado en las necesidades con un presupuesto de 108,1 millones de dólares.

Figura 2: PEP para El Salvador (2017-2021): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos



Abreviatura: EE= efecto estratégico

* La parte del plan basado en las necesidades asignada a cada efecto estratégico se ha calculado sobre la base del total de los costos de transferencia y ejecución, y no a partir basándose en el total general del plan basado en las necesidades (88,8 millones de dólares), que incluye los costos de apoyo directo y de apoyo indirecto.

** La suma de las partes asignadas a los distintos efectos estratégico no equivale al 100 %, ya que una parte de los recursos se asignó también a los distintos efectos no estratégicos, así como a los costos de apoyo directo e indirecto.

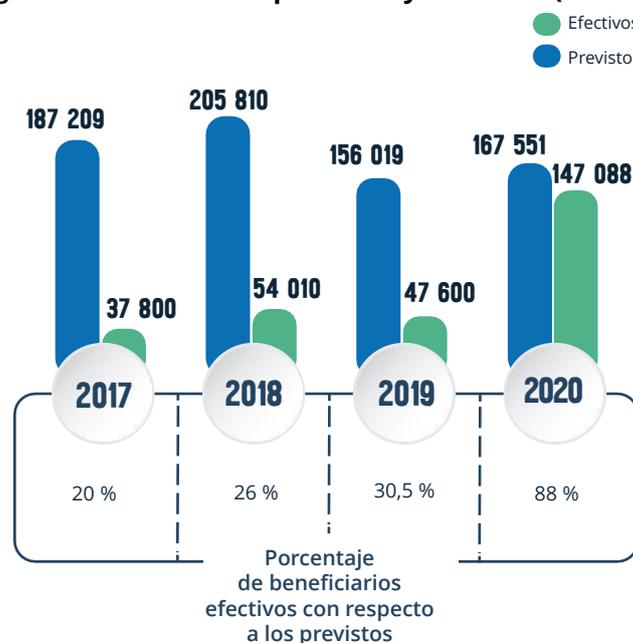
Fuente: PEP para El Salvador (2017-2021) e instrumento de análisis relativo a la hoja de ruta integrada, informe anual de país 1-A, 30 de diciembre de 2020.

- En el PEP se dio prioridad a los niños y las niñas de 6 a 23 meses, las mujeres gestantes y lactantes, las mujeres y los hombres jóvenes afectados por la violencia, los pequeños agricultores y sus asociaciones en zonas con inseguridad alimentaria afectadas por el

¹⁵ La financiación flexible se refiere a las contribuciones para las cuales los donantes no imponen condiciones, lo que permite al PMA determinar su destino y uso.

cambio climático, las poblaciones afectadas por desastres naturales y provocados por el ser humano, las personas desplazadas en el interior del país y las personas con discapacidad. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades se dirigieron a las instituciones y las comunidades nacionales y locales. La cobertura de los beneficiarios previstos fue escasa durante los primeros años del PEP debido a los bajos niveles de financiación, pero aumentó considerablemente en 2020 en respuesta a las crisis climáticas y sanitarias.

Figura 3: Beneficiarios previstos y efectivos (2017-2020)



Fuente: Informes anuales sobre el país (2017-2020).

Hallazgos de la evaluación

¿En qué medida el posicionamiento estratégico, la función y las contribuciones específicas del PMA se ajustan a las prioridades del país, las necesidades de la población y las fortalezas del Programa?

Pertinencia y posicionamiento estratégico

15. El PEP resultó pertinente para las prioridades nacionales, ya que abordaba adecuadamente cuestiones clave de desarrollo, como la pobreza, la inseguridad alimentaria y las vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales. Se armonizó con el Plan Nacional de Desarrollo para 2014-2019 y con el Plan de Educación Cuscatlán para 2019-2024.
16. En un contexto caracterizados por las crisis en curso, el PMA es un asociado indispensable para el Gobierno y se sitúa en el centro del triple nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz; sin embargo, aunque el PEP se centró tanto en la intervención ante crisis como en las cuestiones relativas al desarrollo, la función que desempeña el PMA en el fortalecimiento de las capacidades es poco conocida en el país.
17. La oficina en el país fue capaz de ajustar el PEP de modo que tuviera en cuenta los cambios políticos e institucionales, los fenómenos climáticos adversos y la pandemia de COVID-19 mediante el establecimiento de nuevas asociaciones. Al hacerlo, el PMA facilitó la coordinación interinstitucional y el diálogo político entre el nuevo Gobierno y el sistema de las Naciones Unidas.

Atención a las necesidades de las personas más vulnerables

18. El PEP atendió las necesidades de los más vulnerables y permitió que la opinión de los beneficiarios se incorporara a los procesos de desarrollo debido a la amplia presencia del PMA sobre el terreno y a su proximidad a las comunidades.
19. El PEP dio prioridad a los grupos con vulnerabilidades de índole interseccional y amplió la definición de “contexto frágil” para dar cabida a poblaciones con diversas necesidades afectadas por desastres naturales y emergencias provocadas por el ser humano. En el PEP se dio prioridad a las zonas más desfavorecidas del Corredor Seco, en particular Morazán, San Miguel, Usulután y La Unión.

Coherencia y armonización

20. El PEP estuvo en consonancia con las estrategias de las Naciones Unidas en El Salvador y sus objetivos estratégicos se armonizaron con las cinco esferas de cooperación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el país. Además, el PMA procuró de forma activa complementar la labor de otras entidades de las Naciones Unidas presentes en el país (por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], el UNICEF, la Organización Internacional para las Migraciones [OIM] y el ACNUR), y desempeñó un papel principal en las situaciones de emergencia en virtud de su ventaja comparativa en materia técnica y logística.
21. El PMA prestó asistencia al Gobierno en su esfuerzo por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Hambre Cero) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Para abordar los desafíos relacionados con el hambre, que son multicausales y exigen soluciones multidimensionales, el PEP contribuyó a la consecución de los ODS 1, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 15 y 16; sin embargo, las conexiones con estos ODS no se habían definido explícitamente en el PEP ni se contemplaban de manera sistemática dentro de la oficina en el país.

¿Cuáles son el alcance y la calidad de las contribuciones específicas del PMA a los efectos estratégicos del PEP para El Salvador?***Efectos del plan estratégico para el país***

22. En esta sección se presenta información cuantitativa general sobre el logro de las metas establecidas para los indicadores de los efectos, seguida de un análisis cualitativo para interpretar y comprender la contribución del PMA a los efectos previstos, haciendo hincapié en el fortalecimiento de las capacidades nacionales como componente clave del PEP.
23. Tal como se muestra en el cuadro 2, para el 65 % de los indicadores de los efectos hubo una tasa de consecución superior al 90 %, para el 25 % la tasa de consecución se situó entre el 50 % y el 89 %, y para el 11 % la tasa de consecución fue inferior al 50 %. En promedio, los indicadores relativos al efecto estratégico 4 son los que registraron las tasas de consecución más elevadas, seguidos de los del efecto estratégico 3. Los indicadores relativos al efecto estratégico 2 son los que presentan las tasas de consecución más bajas. Los indicadores correspondientes al efecto estratégico 1 solo se midieron en los dos primeros años de ejecución del PEP. Por otra parte, el PEP no incluyó indicadores relativos al efecto estratégico 5, y su logro se midió únicamente a través de indicadores de los productos.

Cuadro 2: Tasa de consecución de las metas establecidas para los indicadores de los efectos, por efecto estratégico y año (2017-2020)

Efecto estratégico	2017	2018	2019	2020	
1	9 indicadores	6 indicadores	n.d.	n.d.	
		3 indicadores			
2	5 indicadores	4 indicadores	3 indicadores	1 indicador	
		1 indicador	2 indicadores	2 indicadores	
				2 indicadores	
3	2 indicadores	11 indicadores	18 indicadores	14 indicadores	
	15 indicadores				8 indicadores
	3 indicadores	1 indicador		2 indicadores	6 indicadores
4	12 indicadores	12 indicadores	10 indicadores	12 indicadores	
	3 indicadores	3 indicadores	4 indicadores	3 indicadores	
			1 indicador		
5	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	

Leyenda

Tasa de consecución del 90 % o superior	Tasa de consecución de entre el 50 % y el 89 %	Tasa de consecución inferior al 50 %
---	--	--------------------------------------

Abreviaturas: n.a. = no aplicable; n.d. = no hay datos

Fuente: Informes anuales sobre el país (2017-2020)

24. El objetivo del PEP en el marco del efecto estratégico 1 era garantizar que los hogares vulnerables tuvieran acceso a un sistema nacional de protección social más eficaz, poniendo el acento en la nutrición. En este sentido, se contribuyó a sostener el sistema de protección social nacional y la asistencia alimentaria y sanitaria gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades y las TBM, tanto en las situaciones de emergencia como en períodos normales. A través de la labor de promoción y el diálogo político, el PEP favoreció una mayor sensibilización sobre los desafíos del desarrollo relacionados con la

- seguridad alimentaria y la nutrición y contribuyó al establecimiento de planes nacionales y políticas de protección social. Iniciativas como el fortalecimiento del registro único de participantes contribuyeron al establecimiento de un sistema de protección más universal, accesible y eficaz, aunque con limitaciones relacionadas con la cobertura. Las TBM y los cupones proporcionados a las personas que recibían capacitación en oficios a través de los proyectos *Gastromotiva* y *ConectArte* contribuyeron notablemente a que los beneficiarios adoptaran hábitos alimentarios y pautas de nutrición saludables, así como a que mejoraran su autoestima gracias a un mayor acceso al mercado laboral. Durante el recrudescimiento de la pandemia de COVID-19, la oficina en el país contribuyó a que, en una nota conceptual sobre la protección social, elaborada por el Ministerio de Desarrollo Local, se indicara la necesidad de contar con un sistema de protección social capaz de responder a las perturbaciones.
25. El efecto estratégico 2 tenía por objeto aumentar de manera sostenible la productividad y los ingresos de los pequeños productores con inseguridad alimentaria y fortalecer sus asociaciones. Gracias al PEP mejoraron las capacidades de gestión de los servicios de extensión y se introdujeron avances tecnológicos en la planta de producción de la bebida fortificada Biofortik, lo cual conllevó importantes mejoras de la productividad y la nutrición infantil. Además, el PEP favoreció el fortalecimiento de las asociaciones y las redes de pequeños agricultores, la inclusión financiera de los empresarios con escaso acceso al crédito y la introducción de planes de seguro para los pequeños agricultores, lo que a su vez contribuyó al crecimiento de las microempresas. Durante la pandemia de COVID-19, la oficina en el país proporcionó capital inicial y artículos de bioseguridad a las empresarias, lo que les permitió reanudar el trabajo y la productividad.
 26. A través del efecto estratégico 3, el PEP tenía como objetivo mejorar la resiliencia climática de las poblaciones y las comunidades destinatarias en zonas caracterizadas por una gran inseguridad alimentaria. Se emplearon enfoques participativos para ayudar a modernizar el programa nacional de recuperación de los ecosistemas y los paisajes y a elaborar planes operacionales anuales en los departamentos seleccionados, lo cual produjo efectos positivos en la gobernanza local y la participación ciudadana. Gracias a la asistencia técnica prestada al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y a la Dirección General de Protección Civil, el PEP contribuyó a conservar los recursos naturales y a crear capacidades de reducción de los riesgos de desastres ante emergencias. Además, aportó innovaciones (macrotúneles e invernaderos) que mejoraron los medios de subsistencia de los miembros de los grupos más vulnerables del Corredor Seco al diversificar y aumentar su producción e ingesta de alimentos. Esto también tuvo un impacto positivo en los ingresos de las familias y la microeconomía a nivel local.
 27. El fin del efecto estratégico 4 era garantizar que las poblaciones afectadas por desastres repentinos o de evolución lenta tuvieran acceso a alimentos durante todo el año. A nivel nacional, el PEP fortaleció la preparación y la capacidad del Gobierno para responder a emergencias al apoyar la aplicación de la Ley Nacional de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres y el plan del mismo nombre. La modernización de activos, como la sala de crisis desde la que el Gobierno coordina las intervenciones en casos de desastre, y la impartición de capacitación especializada fortalecieron aún más la capacidad del Gobierno para evaluar las emergencias y responder a las mismas. A nivel subnacional, el PEP reactivó las comisiones locales del Sistema Nacional de Protección Civil en las zonas expuestas a riesgos de San Miguel y Usulután, lo cual tuvo un efecto positivo en la reducción de los incendios de actividad prolongada.
 28. El efecto estratégico 5 tenía por objeto fortalecer la capacidad de las instituciones nacionales y locales para gestionar las políticas y los programas de seguridad alimentaria y nutrición. El PEP contribuyó a la definición de marcos reglamentarios en apoyo de la seguridad alimentaria mediante el apoyo a la formulación de la Política Nacional de Seguridad

Alimentaria y Nutricional para 2018-2028. En 2018 se comenzó a prestar apoyo a plataformas multisectoriales y de múltiples partes interesadas, como los comités departamentales y municipales de seguridad alimentaria y nutrición, lo que llevó al establecimiento de planes de seguridad alimentaria en seis de los 14 departamentos, pero la escasez de fondos y la pandemia de COVID-19 tuvieron graves repercusiones en las actividades de cooperación Sur-Sur, cuya realización fue limitada.

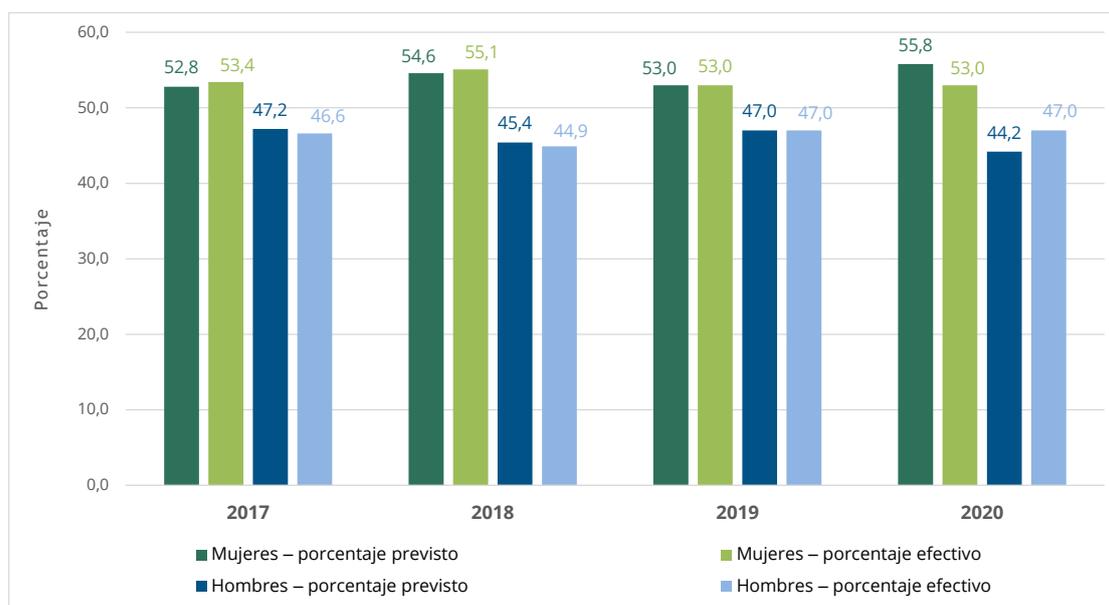
Principios humanitarios, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, protección y medio ambiente

29. La imparcialidad, el respeto a las poblaciones seleccionadas, la profesionalidad, la neutralidad y el fomento de la autonomía de las poblaciones receptoras de la asistencia son características distintivas del PEP. El PMA dirigió tanto la intervención del equipo humanitario en el país a la pandemia de COVID-19 como las actividades del equipo técnico interinstitucional de emergencia de las Naciones Unidas y contribuyó a aportar soluciones en zonas de difícil acceso.
30. El PMA hizo participar a las comunidades en la toma de decisiones sobre la asistencia y la programación. Recurriendo activamente a la planificación participativa basada en las comunidades y los mecanismos de quejas y retroalimentación, se pudo escuchar la opinión de las poblaciones afectadas, especialmente durante la pandemia de COVID-19, momento en que la oficina en el país abrió una línea telefónica para que los beneficiarios pudieran comunicar sus preocupaciones.
31. El PEP contribuyó a la protección del medio ambiente al realizar, en las zonas más vulnerables del Corredor Seco, actividades que fomentaron la conservación de los recursos naturales. Las consideraciones ambientales y la adaptación al cambio climático fueron fundamentales en las actividades de creación de activos y de fomento de la resiliencia.

Género y equidad

32. En el PEP se tuvieron en cuenta los principios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres por medio de intervenciones que aseguraron la presencia paritaria de mujeres y hombres entre los beneficiarios (figura 4) y contribuyeron a que las mujeres participaran en mayor medida en la adopción de decisiones sobre el uso de la asistencia proporcionada por el PMA.

Figura 4: Desglose anual de los beneficiarios por sexo (cifras previstas y efectivas) (2017-2020)



Fuentes: Informe CM-R001b del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), datos anuales sobre los beneficiarios por país (2017-2020).

33. Sin embargo, el PEP no adoptó un enfoque capaz de transformar las relaciones de género ni en la programación de las actividades de fortalecimiento de las capacidades ni en las asociaciones conexas. Pese a que es bien conocido que la violencia contra las mujeres y las niñas aumenta considerablemente durante las situaciones de emergencia, las cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres no se tuvieron suficientemente en cuenta en la labor realizada con el Sistema Nacional de Protección Civil. La oficina en el país no se sumó a la Iniciativa Spotlight, un proyecto dirigido por las Naciones Unidas y la Unión Europea para eliminar la violencia de género. Además, el PEP no incluyó un presupuesto para las intervenciones en la esfera de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres ni tampoco cumplió con el objetivo institucional de lograr para 2020 que el 15 % de los recursos se asignaran a actividades de promoción de la igualdad de género.
34. Durante la pandemia de COVID-19, se amplió la asistencia humanitaria para incluir a las personas con poco acceso a los servicios sociales, entre las cuales las personas con VIH, los pueblos indígenas y los grupos activos en el sector informal que se vieron muy afectados durante la pandemia, como los trabajadores sexuales. El PEP también prestó asistencia a grupos de población con limitado acceso a sistemas y foros de protección social, como las personas desplazadas por la violencia interna y las personas con discapacidad.

Sostenibilidad

35. El PEP permitió crear unas condiciones propicias para la sostenibilidad de las intervenciones gracias a la institucionalización de las actividades y el fortalecimiento de las asociaciones con entidades nacionales. Además, la oficina en el país ofreció cursos de formación de capacitadores en materia de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia a un número considerable de funcionarios gubernamentales y pequeños productores, lo que permitirá reproducir los resultados obtenidos en el futuro. No obstante, la sostenibilidad de los logros y la posibilidad de extender los cursos con el tiempo se vieron obstaculizadas por el hecho de que el Gobierno no se hizo cargo de las actividades ni las amplió y por la ausencia de una estrategia explícita en el PEP.

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

Cumplimiento de los plazos establecidos

36. En contextos de emergencia, la asistencia prestada por medio de TBM fue oportuna y permitió cumplir las metas relativas a la distribución. La oficina en el país actuó con agilidad y rapidez a la hora de identificar y ayudar a los hogares durante la pandemia de COVID-19 y en respuesta a las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal y a los huracanes Eta y Iota. En cambio, las actividades institucionales y de fortalecimiento de las capacidades no relacionadas con emergencias sufrieron demoras a causa de los trámites burocráticos y de factores externos como los reajustes institucionales resultantes del cambio de Gobierno.

Idoneidad de la cobertura y la selección de los beneficiarios

37. En general, la selección de los beneficiarios y la cobertura fueron adecuadas. Durante la ejecución del PEP, el número de beneficiarios directos aumentó de forma proporcional a la disponibilidad de fondos. En 2020, frente a la emergencia derivada de la pandemia de COVID-19 y a los desastres naturales, la cobertura geográfica se amplió para poder prestar asistencia a grupos de población vulnerables que tenían un acceso limitado a la protección social. Las actividades fueron más intensas en zonas con altos niveles de pobreza e inseguridad alimentaria, como Ahuachapán, Santa Ana, Cabañas, Usulután, Morazán, La Unión y San Miguel. Esta ampliación territorial permitió al PMA dar cobertura a 219 de los 262 municipios.
38. En los procesos de selección de beneficiarios se combinaron los criterios técnicos del PMA, la participación de las comunidades en la toma de decisiones y las reflexiones de las autoridades gubernamentales y los líderes comunitarios.

Eficiencia en función de los costos

39. La oficina en el país aplicó de forma proactiva estrategias eficientes en función de los costos. Para la labor de promoción y el diálogo de carácter político con el Gobierno para el fortalecimiento del registro único de participantes y de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional no se necesitaron fondos adicionales, además de los destinados a los sueldos del personal del PMA, lo cual dio lugar a importantes ahorros presupuestarios en el marco de los efectos estratégicos 1 y 5. Al recurrir activamente a actividades de formación de capacitadores se mejoró aún más la eficiencia general del PEP en función de los costos.
40. Cabe señalar, sin embargo, que el proyecto de macrotúneles, una iniciativa innovadora para fortalecer la producción dentro del Corredor Seco, tuvo un mayor costo que las otras soluciones adoptadas en el país, debido en parte a la infraestructura necesaria para su implementación. Sin embargo, en contraste con intervenciones similares, este proyecto permitió recuperar una superficie considerable para la producción y las familias se beneficiaron de las inversiones realizadas.

Otras medidas para mejorar la eficacia en función de los costos

41. La oficina en el país procuró mantener bajo control los costos de transacción de la asistencia directa ¹⁶. La evolución experimentada por la asistencia directa, que pasó de las transferencias de alimentos a las TBM, mejoró la eficacia en función de los costos. Durante el período de vigencia del PEP aumentó la flexibilidad en la ejecución y se adoptaron canales

¹⁶ En 2016, en un estudio sobre las posibilidades de asistencia eficaces en función de los costos, se hizo una comparación entre los distintos efectos de los cupones, del efectivo y de las modalidades de transferencia con finalidades múltiples en los beneficiarios afectados por la sequía en el Corredor Seco. (PMA. 2017. [Addressing food insecurity: Does the choice of transfer modality matter? Study comparing voucher, cash and multipurpose cash in El Salvador](#)).

suplementarios de financiación más ágiles para las TBM, lo que permitió que en 2020 se pudiera prestar asistencia en el momento oportuno a más de 30.000 beneficiarios durante la pandemia de COVID-19. En 2021 el número previsto de beneficiarios de las TBM ascendía a 111.300¹⁷.

42. En lo relativo a los procedimientos, los costos operacionales se redujeron en un 84 % gracias al seguimiento de los beneficiarios a distancia. El sistema de seguimiento activo de los programas sociales financiado por el PMA también contribuyó a la eficacia en función de los costos gracias a su enfoque innovador de recopilación de datos antropométricos en tiempo real.
43. El hecho de que la oficina en el país dirigiera dos iniciativas para la adquisición común de bienes y servicios por conducto del equipo de gestión de las operaciones de las Naciones Unidas acrecentó todavía más la eficacia del PEP en función de los costos.

¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el PEP?

Utilización de los datos y gestión basada en los resultados

44. El diseño del PEP se basó en un diagnóstico de la situación alimentaria y nutricional en El Salvador realizado en 2017 por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (FLACSO), así como en evaluaciones y enseñanzas extraídas de intervenciones anteriores y de información sectorial, institucional e interinstitucional sobre la seguridad alimentaria y nutricional y el desarrollo humano, que sirvieron de base para celebrar consultas con el Gobierno, otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil, los agentes del sector privado y el mundo académico.
45. Durante la ejecución del PEP, la oficina en el país generó datos empíricos oportunos y de gran calidad para la adopción de decisiones sobre políticas públicas y la selección de los beneficiarios de los programas de protección social. Los datos y la información generados son valorados y utilizados por varias instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y entidades de las Naciones Unidas en el país que reconocen los conocimientos técnicos y la ventaja comparativa de la oficina en el país.
46. Aunque existen circuitos internos de aprendizaje dentro de la oficina en el país, en el PEP no se definió una estrategia de gestión de los conocimientos. Esto obstaculizó la aplicación de los principios de gestión basada en los resultados e impidió que el PEP se beneficiara de un uso óptimo y sistemático de los datos empíricos y los análisis disponibles. La gestión basada en los resultados se vio aún más menoscabada por la falta de conexión entre la producción de datos empíricos y la toma de decisiones.

Previsibilidad, adecuación y flexibilidad de los recursos

47. La movilización de recursos representó un desafío debido al exceso de optimismo en la presupuestación inicial, y la oficina en el país registró escasez de fondos durante la mayor parte del período de ejecución cubierto por el PEP. En los años 2017 y 2018, la infrafinanciación fue especialmente grave (se recibieron el 37,4 % de los fondos previstos para 2017 y el 35,7 % de los previstos para 2018). En 2019, el porcentaje de financiación se elevó al 56,7 %. El PEP solo se financió en medida suficiente en 2020, ya que llegaron fondos en respuesta a los desastres naturales y a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, la mayor parte de los recursos movilizados estaba destinada a fines específicos a nivel de las actividades, y no de los efectos estratégicos o del PEP en su conjunto, y carecía de flexibilidad.

¹⁷ PMA. 2021. Portal de información sobre los PEP (datos extraídos el 24 de noviembre de 2021).

48. La oficina en el país emprendió varias iniciativas de movilización de recursos: contactó directamente con los donantes, apoyándose en la colaboración interinstitucional (CERF, Fondo para la Consolidación de la Paz, Fondo Verde para el Clima) y, como aspecto destacable, estableció en 2018 un equipo dedicado específicamente a la movilización de recursos dentro de la dependencia encargada de las asociaciones. Sin embargo, la movilización de recursos dependía en gran medida de la labor realizada en el marco de los efectos estratégicos, lo que significa que se desaprovecharon oportunidades de lograr una mayor sinergia e integración en todo el PEP. Las iniciativas del Despacho Regional para América Latina y el Caribe se centraron en la movilización de recursos con bancos multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial; sin embargo, las instituciones financieras internacionales tienen un escaso conocimiento de la labor realizada por la Oficina del PMA en El Salvador.

Asociaciones estratégicas

49. Al ejecutar el PEP, la oficina en el país mantuvo sus asociaciones históricas, incorporó nuevas asociaciones y entró a formar parte de redes de múltiples fines pertinentes para su mandato.
50. El mandato de intervención humanitaria del PMA lo convierte en un asociado estratégico para el Gobierno y dentro del sistema de las Naciones Unidas. En situaciones de emergencia, la oficina en el país mantuvo una estrecha relación con el Sistema Nacional de Protección Civil, que elaboró planes para imprevistos con la participación y el consenso de varios organismos gubernamentales. Por otra parte, la oficina en el país se mantuvo al tanto del proceso de descentralización de El Salvador y cooperó con el Ministerio de Desarrollo Local y los Gobiernos municipales en la ejecución del PEP. Las asociaciones a nivel municipal facilitaron la ejecución de los programas.
51. La cooperación con otras entidades de las Naciones Unidas hizo posible aumentar el número de beneficiarios y movilizar fondos. Sin embargo, en ningún momento la amplia labor interinstitucional se mencionó explícitamente en el PEP entre las modalidades de intervención ni se incluyó en el sistema de presentación de informes del plan.
52. En consonancia con la Agenda 2030 y el ODS 17, el PEP estableció y fomentó asociaciones con el sector privado y el mundo académico.

Flexibilidad en un contexto operacional dinámico

53. El PEP demostró ser flexible y permitió hacer ajustes en el momento oportuno ante la evolución de las circunstancias. La presencia generalizada de supervisores sobre el terreno y su proximidad a las comunidades resultaron particularmente útiles para facilitar información sobre la evolución de las necesidades de los beneficiarios y, posteriormente, permitieron hacer ajustes en el PEP para adaptarse a los nuevos problemas y a las dinámicas locales. Durante la pandemia de COVID-19, esto fue posible gracias a la cooperación con los líderes de las comunidades y al uso de herramientas de comunicación a distancia.
54. La flexibilidad del PEP queda demostrada por: la adaptación de las prácticas, como la incorporación de nuevos grupos de beneficiarios (migrantes y desplazados repatriados, personas con discapacidad) y territorios (rurales y urbanos); la adaptación de las soluciones a las particularidades locales; los ajustes de las actividades para cumplir con los nuevos requisitos gubernamentales, y la innovación en las modalidades de asistencia para las situaciones de emergencia.
55. En comparación con las anteriores carteras de actividades del PMA en el país, el PEP se concibió para acrecentar la flexibilidad en la programación y aumentar las sinergias entre los efectos estratégicos. Sin embargo, con pocas excepciones, estos aspectos no se

exploraron plenamente debido a la compartimentación de la labor de programación y a la limitada aplicación de la gestión basada en los resultados.

Recursos humanos y capacidad interna

56. La capacidad de la oficina en el país para aprovechar de manera oportuna los conocimientos prácticos del personal, su perseverancia y dedicación y su capacidad de reacción en favor de la solución de conflictos son factores adicionales que explican las realizaciones del PMA. De hecho, el PEP se benefició del capital reputacional de la oficina en el país, que es atribuible a los conocimientos técnicos, la voluntad, el firme compromiso y la atenta escucha de su personal. Los asociados apreciaron y reconocieron el liderazgo del personal directivo de la oficina y la capacidad de su personal técnico para pensar “de forma creativa” e innovar.

Conclusiones

57. El PEP para El Salvador (2017-2021) dio prioridad, con éxito, a temas clave relacionados con los problemas nacionales en materia de desarrollo, como la seguridad alimentaria, la resiliencia ante las perturbaciones y el fortalecimiento de las capacidades. Permitió el cambio estratégico del PMA gracias a su combinación de asistencia humanitaria de emergencia y fortalecimiento de las capacidades para abordar las causas profundas. Sin embargo, solo se cumplieron parcialmente algunos de los supuestos subyacentes contemplados en el PEP, por ejemplo, los relativos a la cuantía de financiación disponible o a la continuación de los proyectos por parte de los interlocutores gubernamentales, y ello tuvo consecuencias en la programación y en la sostenibilidad de los resultados
58. La oficina en el país amplió y fortaleció con éxito las asociaciones con actores estatales nacionales y locales, con las comunidades y con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas para lograr los ODS. La oficina en el país está reconocida como asociado estratégico por los interlocutores gubernamentales, el equipo de las Naciones Unidas en el país, los asociados en la ejecución, las entidades de cooperación para el desarrollo y las organizaciones de la sociedad civil, y como actor clave en la intervención humanitaria. Sin embargo, es menos conocido por sus contribuciones al desarrollo y al fortalecimiento de las capacidades, que podrían aprovecharse mejor. Hay margen para sacar el máximo partido a esas contribuciones por medio de intervenciones de desarrollo que, sin restar atención a las emergencias y la seguridad alimentaria, contribuyan a fortalecer la capacidad de las instituciones estatales y las organizaciones de la sociedad civil.
59. En el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PMA demostró su voluntad de trabajar con los otros organismos. La oficina en el país procuró encontrar formas de complementar la acción llevada a cabo en el país por los otros organismos de las Naciones Unidas y los actores del desarrollo y la cooperación. La colaboración interinstitucional se convirtió ya en una modalidad de intervención, aunque el PEP inicial no la preveía explícitamente.
60. Aunque la prestación de asistencia en respuesta a emergencias fue apropiada y oportuna, las actividades de fortalecimiento de las capacidades institucionales en momentos normales sufrieron demoras a causa de los trámites burocráticos y de factores externos que escapaban al control del PMA. El PEP contribuyó al fortalecimiento de las capacidades gracias al establecimiento de un entorno propicio, la consolidación de las capacidades institucionales y comunitarias y el desarrollo de las capacidades individuales. Hizo contribuciones considerables a los ODS 2 y 17 y a la Agenda 2030 en general; sin embargo, la falta de análisis de género limitó la capacidad del PMA para contribuir al ODS 5.
61. El PEP fomentó la sostenibilidad de las consecuciones gracias al fomento de las capacidades en los planos nacional y local. A pesar de las expectativas de las partes interesadas con respecto a la participación del PMA en el escenario posterior a la COVID-19, algunos proyectos piloto que habían tenido éxito no se ampliaron por razones ajenas al control del

Programa. Hay margen para mejorar la determinación de las condiciones necesarias para la sostenibilidad y la ampliación de la escala.

62. A pesar de que el supuesto fundamental sobre la disponibilidad de fondos del Gobierno de El Salvador y otros donantes no se cumplió plenamente, el PEP obtuvo resultados positivos en relación con todos los efectos del plan. Esto fue posible gracias a la capacidad de adaptación de la oficina en el país, la realización por parte del personal especializado de un diálogo de alto nivel en materia de promoción y políticas y la búsqueda de estrategias alternativas eficaces en función de los costos y de una complementariedad con las otras entidades de las Naciones Unidas.
63. Dada la calidad y la magnitud de los datos disponibles y los estudios realizados, la ausencia de una estrategia de gestión de los conocimientos es una oportunidad desaprovechada para que el PMA se posicione como organismo de “conocimientos” sobre cuestiones cruciales de desarrollo nacional, incluidas las situaciones de emergencia. La ausencia de una estrategia de gestión de los conocimientos afectó a la gestión basada en los resultados, que ya se había visto menoscabada por el hecho de que los indicadores institucionales obligatorios de seguimiento del fortalecimiento de las capacidades no eran SMART¹⁸.

Recomendaciones

64. De resultados de la evaluación se han formulado dos recomendaciones estratégicas y cuatro recomendaciones de tipo operacional en las que se abordan cuestiones clave de cara al próximo PEP para El Salvador. Para la mayoría de las subrecomendaciones, se espera que se efectúen progresos durante el ciclo de ejecución que va de 2022 a 2026, con un examen de mitad de período en 2024.

¹⁸ SMART, por su sigla en inglés, significa “específicos, medibles, viables, realistas y de duración delimitada”.

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Prioridad	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
Recomendación 1: El PMA debería aprovechar su posicionamiento estratégico y su capital reputacional para situarse como asociado clave para el desarrollo en el marco de la reconstrucción posterior a la pandemia de COVID-19.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección		
1.1 Elaborar un plan para ampliar y consolidar las asociaciones con las partes interesadas de alto rango político e institucional de alto nivel en el país, las entidades de cooperación internacional y las instituciones financieras internacionales y hacer un seguimiento de la ejecución de este plan evaluando su pertinencia dos veces por año.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – dependencias de programas, de asociaciones y de comunicación	Diciembre de 2022 Realizar una evaluación dos veces por año durante todo el período de ejecución del PEP
1.2 Elaborar una estrategia de comunicación centrada en la capacidad del PMA para fortalecer las capacidades institucionales, dar a conocer los resultados obtenidos en la consecución del ODS 2, el ODS 17 y las metas generales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el marco del PEP para 2017-2021, así como las otras fortalezas del PMA, en especial su reconocimiento mundial como ganador del Premio Nobel de la Paz de 2020.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dependencias de asociaciones y de comunicación	Oficina en el país – dependencias de investigación, análisis y seguimiento de la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM)	Diciembre de 2022
1.3 Junto con el despacho regional, entablar un diálogo con las instituciones financieras internacionales para promover proyectos en la subregión centroamericana y proyectos de cooperación Sur-Sur.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección	Despacho regional – dependencias de asociaciones, de cooperación Sur-Sur y de programas	Diciembre de 2022
Recomendación 2: Teniendo en cuenta los ODS en el marco de la reconstrucción posterior a la pandemia de COVID-19, el nuevo PEP debería vincular entre sí sus efectos estratégicos, incorporar explícitamente modalidades de intervención conectadas con el fortalecimiento de las capacidades nacionales y reflejar de manera explícita la lógica del nexo entre acción humanitaria, desarrollo y paz.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección		

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Prioridad	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
2.1 Formular la teoría del cambio del nuevo PEP de manera que se tomen en consideración y se reflejen los elementos siguientes: las relaciones entre los efectos estratégicos y los principios del triple nexo, presentándolos en forma de actividades; las conexiones entre los distintos ámbitos del fortalecimiento de las capacidades (entorno propicio, a nivel institucional e individual), y las diversas modalidades de colaboración con las partes interesadas (labor de promoción y diálogo sobre políticas, desarrollo de las capacidades, gestión de los conocimientos, asistencia directa, coordinación interinstitucional y sensibilización).	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – dependencia de programas	Incorporar al nuevo PEP (febrero/marzo de 2022)
2.2 Reforzar la coordinación interna dentro de la oficina en el país, así como los procesos de seguimiento y evaluación para asegurar las conexiones entre las actividades y configurar intervenciones que progresen de forma sinérgica.	Estratégica	Alta	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – dependencias de RAM y de programas	Junio de 2022
Recomendación 3: El nuevo PEP debería seguir adoptando un enfoque que propiciase la transformación de las relaciones de género y, para ello, aplicar las medidas necesarias en la selección de los beneficiarios, en el marco de las asociaciones y de la aplicación de las estrategias interinstitucionales.	Operacional	Alta	Oficina en el país – dirección		
3.1 Trazar un mapa de las disparidades de género, teniendo en cuenta los aspectos interseccionales (estatus socioeconómico, edad, territorio, etnia, discapacidad e identidad de género), e integrar en la teoría del cambio y el diseño del nuevo PEP medidas para reducir dichas disparidades combinando los criterios de paridad con medidas de acción positiva e intervenciones institucionales de incorporación de la perspectiva de género, así como utilizando indicadores del marcador de género.	Operacional	Alta	Oficina en el país – coordinador de género	Oficina en el país – dependencia de programas Despacho regional – coordinador de género	Incorporar al nuevo PEP (febrero/marzo de 2022)
3.2 Incorporar de forma sistemática un enfoque de género en la labor de promoción de alto nivel trazando un mapa de las principales instituciones y partes interesadas cuyo mandato incluya la igualdad de género, entablando un diálogo e implementando con ellas medidas que propicien la transformación de las relaciones de género.	Operacional	Alta	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – coordinador de género; dependencia de asociaciones y comunicación Despacho regional – coordinador de género	Diciembre de 2022

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Prioridad	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
3.3 Incorporar de forma sistemática un enfoque destinado a transformar las relaciones de género en los acuerdos de trabajo con asociados y en las asociaciones con los actores de la cooperación para el desarrollo.	Operacional	Alta	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – coordinador de género; dependencias de asociaciones y de comunicación Despacho regional – coordinador de género	Diciembre de 2022
3.4 Velar por que la estrategia de comunicación de la oficina en el país mejore la visibilidad de los resultados obtenidos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de comunicación	Oficina en el país – coordinador de género; dependencia de investigación, análisis y seguimiento	Diciembre de 2022
3.5 Elaborar un plan para garantizar que la oficina en el país progrese en sus actividades internas de sensibilización y fomento de las capacidades en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, aprovechando la reciente incorporación de personal especializado en cuestiones de género.	Operacional	Media	Oficina en el país – coordinador de género	Despacho regional – coordinador de género	Diciembre de 2022
Recomendación 4: El PMA debería elaborar una estrategia para mejorar la sostenibilidad de sus intervenciones en el marco del PEP.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas		
4.1 Incorporar al nuevo PEP un examen de las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad y la ampliación de los efectos estratégicos, con inclusión de las cuestiones siguientes: la disponibilidad de fondos para evitar la interrupción de las actividades y para favorecer la sostenibilidad de los resultados; el compromiso de los interlocutores gubernamentales; la labor de promoción y de diálogo de alto nivel sobre políticas con el Gobierno de El Salvador y el sector privado, y el fortalecimiento de las asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas para promover proyectos interinstitucionales.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – dependencia de presupuesto y programación; dependencia de asociaciones	Incorporar al nuevo PEP (febrero/marzo de 2022)

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Prioridad	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
4.2 Tener en cuenta, en las evaluaciones de riesgos realizadas periódicamente por la oficina en el país, aquellos riesgos contextuales que queden fuera del control del PMA y que puedan afectar a la sostenibilidad de las intervenciones, y realizar dos veces por año evaluaciones de los riesgos durante el período abarcado por el PEP, de conformidad con el ciclo de planificación anual de las realizaciones.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – dependencias de RAM y de presupuesto y programación	Junio de 2022 Realizar una evaluación dos veces por año durante todo el período de ejecución del PEP
4.3 Elaborar una hoja de ruta para ampliar la escala de los proyectos piloto y hacer más estrictos los compromisos de los asociados en cuanto a recursos y plazos.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – dependencias de RAM y de asociaciones	Diciembre de 2022
Recomendación 5: Debería promoverse un enfoque de gestión de los programas basada en los resultados, en la gestión interna de la oficina en el país y en todo el conjunto de la cultura organizacional de la propia oficina en el país.	Operacional	Media	Oficina en el país – dirección		
5.1 Asegurarse de que en la teoría del cambio del nuevo PEP se indiquen claramente la cadena causal y sus efectos intermedios y finales y se exponga la justificación de las actividades, teniendo en cuenta los productos que se espera obtener.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de RAM	Oficina en el país – dependencia de programas	Incorporar al nuevo PEP (febrero/marzo de 2022)
5.2 Asegurarse de que el nuevo PEP incluya indicadores específicos, medibles, viables, realistas y de duración delimitada (SMART), además de los indicadores institucionales empleados para hacer el seguimiento de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades, la labor de promoción y el diálogo sobre políticas.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de RAM	Oficina en el país – dependencia de programas	Diciembre de 2022
5.3 Fortalecer la conexión entre la producción de datos empíricos, el diseño y la toma de decisiones en la ejecución mediante la participación del personal de seguimiento y evaluación en los procesos de toma de decisiones.	Operacional	Media	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – dependencias de RAM y de programas	Diciembre de 2022

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Prioridad	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Plazo de aplicación
5.4 Emplear la información generada por los supervisores sobre el terreno del PMA para elaborar un PEP en el que haya una mayor integración entre los efectos estratégicos, de modo que se facilite el establecimiento de circuitos de retroalimentación y la adopción de medidas correctivas.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – dependencia de RAM	Diciembre de 2022
5.5 Entablar acuerdos con los asociados en la ejecución y con el Gobierno de El Salvador para incorporar a las intervenciones una planificación adaptativa, de modo que se genere entre los asociados una capacidad de gestión basada en los resultados.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de programas	Oficina en el país – dependencias de RAM y de asociaciones	Junio de 2023
Recomendación 6: Debería elaborarse una estrategia de movilización de recursos con horizontes a medio y largo plazo.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de RAM		
6.1 Elaborar, por medio de un proceso participativo, una estrategia de movilización de recursos por fases, hacer el seguimiento de sus avances (con hitos mensurables o puntos de control) y determinar los resultados intermedios y finales.	Operacional	Media	Oficina en el país – dependencia de RAM	Oficina en el país – dependencia de presupuesto y programación	Diciembre de 2022 Efectuar un seguimiento periódico durante toda la ejecución del PEP
6.2 Establecer un equipo, que incluya la dirección, responsable de hacer el seguimiento de la estrategia de movilización de recursos y realizar análisis periódicos de los posibles escenarios relativos a la eficacia en función de los costos.	Operacional	Media	Oficina en el país – dirección	Oficina en el país – dependencias de RAM, de presupuesto y programación, de la cadena de suministro y de administración y finanzas	Enero de 2023

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas
CIF	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
TBM	transferencia de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia