



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

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 20-24 de junio de 2022

---

Distribución: general	Tema 7 del programa
Fecha: 9 de mayo de 2022	WFP/EB.A/2022/7-B
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 Mozambique (2017-2021)**

### **Resumen**

La evaluación del plan estratégico para Mozambique se realizó entre los meses de enero y diciembre de 2021. Su objetivo era evaluar el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos, la eficiencia de la ejecución y los factores que explican las realizaciones. En la evaluación se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, diseñado para cumplir el doble objetivo de rendir cuentas de la actuación llevada a cabo y favorecer el aprendizaje y para servir de base en la preparación de un nuevo plan estratégico para el país.

Mozambique es un país de ingreso bajo, con déficit de alimentos, aquejado de inseguridad alimentaria grave y extremadamente vulnerable a los efectos del cambio climático. Situado en los últimos puestos del Índice de Desarrollo Humano y con un coeficiente de Gini de 0,54, Mozambique es uno de los países más pobres y con mayor desigualdad del mundo. La pobreza afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres y hay una correlación directa entre la discapacidad y la pobreza. La pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 agravó los problemas que afrontaba el país y acrecentó la carga que recae sobre las mujeres y las niñas, lo que originó un incremento de la presión económica, la pérdida de medios de subsistencia y dificultades para acceder a los servicios sanitarios, sociales y de protección.

El plan estratégico para el país (2017-2021) se centró en el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de preparación y respuesta para casos de desastre y trató de abordar las causas profundas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición, al tiempo que mantenía el liderazgo del PMA en la prestación de asistencia humanitaria directa. La ejecución del PEP tuvo

*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 derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.*

---

### **Coordinadores del documento:**

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

Sr. S. Lenci  
Oficial Superior de Evaluación  
Tel.: 066513-4357

lugar durante un período difícil marcado por los desastres naturales, la reanudación e intensificación de la violencia por parte de grupos armados no estatales y la pandemia.

En general, el PMA intervino con eficiencia y eficacia en las situaciones de emergencia, lo que confirmó su ventaja comparativa y su posición estratégica en tanto que actor principal fiable en la acción humanitaria. Teniendo en cuenta las limitaciones de financiación y la complejidad de la situación con que se enfrentó en Mozambique, el Programa también contribuyó de forma importante al fomento de la resiliencia y, en menor medida, al fortalecimiento de las instituciones nacionales y locales. El enfoque compartimentado adoptado en la ejecución, sin embargo, impidió recurrir a intervenciones más integradas que habrían permitido mejorar la coherencia, la eficiencia y la eficacia en torno al triple nexo.

La intención de pasar de la función de prestación de asistencia a la de habilitación en Mozambique era pertinente y se ajustaba a las prioridades nacionales y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sin embargo, el hincapié en el fortalecimiento de las capacidades previsto en el plan estratégico para el país se vio un tanto eclipsado por las crisis humanitarias que hicieron necesaria una redefinición de las prioridades de las actividades.

En lo que respecta a las prioridades transversales, en el curso de la ejecución se ha prestado gran atención a las cuestiones de género, así como a la gestión de las relaciones con los beneficiarios. No obstante, todavía cabe mejorar en esferas como la protección y la discapacidad. Aunque las cuestiones relacionadas con el cambio climático no ocuparon un lugar destacado en el diseño del plan estratégico, sí recibieron la debida atención durante la ejecución.

Las intervenciones conjuntas a raíz de los ciclones Idai y Kenneth y durante la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 cosecharon un gran éxito. Sin embargo, es preciso aumentar la coherencia y las sinergias con los otros organismos con sede en Roma, sobre todo en las esferas de la adaptación al cambio climático y el apoyo a los pequeños agricultores.

Hubo varios factores que afectaron a las realizaciones del PMA. La financiación, en particular los recursos financieros previsibles y flexibles, fue insuficiente; las competencias del personal de la oficina en el país no se adecuaron a las funciones que el PMA debía desempeñar; los sistemas de seguimiento y presentación de informes fueron poco aptos, y habría habido que entablar asociaciones más sólidas en el marco del sistema de las Naciones Unidas, así como con las instituciones gubernamentales y la sociedad civil. Además, la eficacia y la sostenibilidad de las actividades de fortalecimiento de las capacidades se vieron afectadas por la rotación del personal gubernamental.

A raíz de la evaluación se formularon cinco recomendaciones. Las dos primeras se refieren al enfoque estratégico de la labor del PMA en Mozambique. La tercera recomendación atañe a las asociaciones y la cuarta, a la preparación institucional en sus diferentes vertientes (capacidad en materia de recursos humanos, mecanismos de gestión y coordinación, marco de seguimiento, sistemas de datos y evaluación). La quinta recomendación está relacionada con la movilización de fondos.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Mozambique (2017-2021)" (WFP/EB.A/2022/7-B) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.A/2022/7-B/Add.1), y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

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

## Introducción

### Características de la evaluación

1. Las evaluaciones de planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje, de acuerdo con las expectativas de la Junta y la dirección del PMA. Estas evaluaciones permiten obtener datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico del PMA y los resultados, con el fin de orientar el diseño de la siguiente generación del PEP y, si cabe, contribuir al diseño de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.
2. La evaluación del PEP para Mozambique (2017-2021) se realizó entre los meses de enero y diciembre de 2021. Abarcó las actividades realizadas por el PMA entre 2016 y agosto de 2021 y en ella se evaluaron la calidad del proceso de diseño y los avances conseguidos en el logro de los cambios estratégicos previstos en el PEP. 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. En la evaluación se adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, aprovechando los datos derivados del seguimiento, el examen de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, grupos de debate de beneficiarios y una encuesta en línea. Las cuestiones de género se tuvieron en cuenta durante todo el proceso. Debido a la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la evaluación se llevó a cabo utilizando un formato híbrido. Por consiguiente, la fase inicial se desarrolló a distancia, mientras que para la recopilación de datos se combinaron las entrevistas a distancia con una misión sobre el terreno en el país. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas internas y externas durante dos talleres en línea celebrados en septiembre y octubre de 2021.

### Contexto

4. Mozambique tiene una superficie de casi 800.000 kilómetros cuadrados y una población de 33,2 millones de habitantes. Su tasa de crecimiento demográfico es del 2,9 % anual y su población es predominantemente joven —los niños menores de 14 años representan el 43,8 %<sup>1</sup>—.
5. Es un país de ingreso bajo y con déficit de alimentos<sup>2</sup>, extremadamente vulnerable a los efectos del cambio climático<sup>3</sup>. Situado en el puesto 181 de los 189 países incluidos en el Índice de Desarrollo Humano<sup>4</sup> y con un coeficiente de Gini de 0,54<sup>5</sup>, Mozambique es uno de los países más pobres y con mayor desigualdad del mundo. La pobreza afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres y hay una correlación directa entre la discapacidad y la pobreza<sup>6</sup>.
6. La malnutrición infantil crónica se ha mantenido prácticamente invariable en los últimos 15 años y sigue siendo un grave problema que afecta al 43 % de los niños menores de 5 años<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). [Población Mundial: Mozambique](#).

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2021. [Países de bajos ingresos y con déficit de alimentos](#).

<sup>3</sup> Eckstein, D., Künzel, V. y Schäfer, L. 2021. [Global Climate Risk Index 2021](#).

<sup>4</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Human Development Report – Mozambique](#).

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> Stiftelsen for industriell og teknisk forskning. 2009. [Living Conditions among People with Disabilities in Mozambique: A National Representative Study](#).

<sup>7</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). [Nutrition situation in Mozambique](#).

7. La agricultura genera el 24,9 % del producto interno bruto y da empleo al 74,6 % de los mozambiqueños<sup>8</sup>; el 95 % de la producción agrícola del país corresponde a los pequeños agricultores<sup>9</sup>, aunque su productividad es sumamente baja<sup>10</sup>.
8. La pandemia de COVID-19 agravó los problemas que afrontaba el país, lo que originó un incremento de la presión económica, la pérdida de medios de subsistencia y dificultades para acceder a los servicios sanitarios, sociales y de protección, haciendo recaer una mayor carga sobre las mujeres y las niñas<sup>11</sup>.

**CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE MOZAMBIQUE**

	Indicador	Valor	Año
	Índice de Desarrollo Humano (puntuación y posición) (1)	0,456 (181 de 189)	2020
	Esperanza de vida al nacer (años) (1)	61,0	2020
	Coeficiente de Gini (%) (1)	54,0	2020
	Población en situación de pobreza multidimensional (%) (1)	72,5	2020
	Población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza (%) (1)	46,1	2020
	Tasa de alfabetización (% , > 15 años) (1)	61,0	2020
	Malnutrición crónica entre los niños menores de 5 años (%) (2)	43	2017
	Tasa de mortalidad entre los niños menores de 5 años (por cada 1.000 nacidos vivos) (1)	73,0	2020
	Tasa de mortalidad materna (por cada 100.000 nacidos vivos) (1)	289	2020
	Población que utiliza fuentes mejoradas de agua potable (%) (2)	16	2017
	Proporción de la población que utiliza servicios de saneamiento no mejorados (%)	38	2017

Fuentes: 1) PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2020*; 2) Base de datos del UNICEF.

### Plan estratégico del PMA para el país

9. El PMA trabaja en Mozambique desde 1977, fortaleciendo las capacidades del Gobierno y facilitando a las comunidades más vulnerables asistencia alimentaria, nutricional y de apoyo a los medios de subsistencia. En el PEP 2017-2021, se hizo especial hincapié en su contribución al fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales, preservando al mismo tiempo el liderazgo del Programa en la esfera de la intervención humanitaria.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística. 2015. *Relatório Final do Inquérito ao Orçamento Familiar (IOF) 2014/15*.

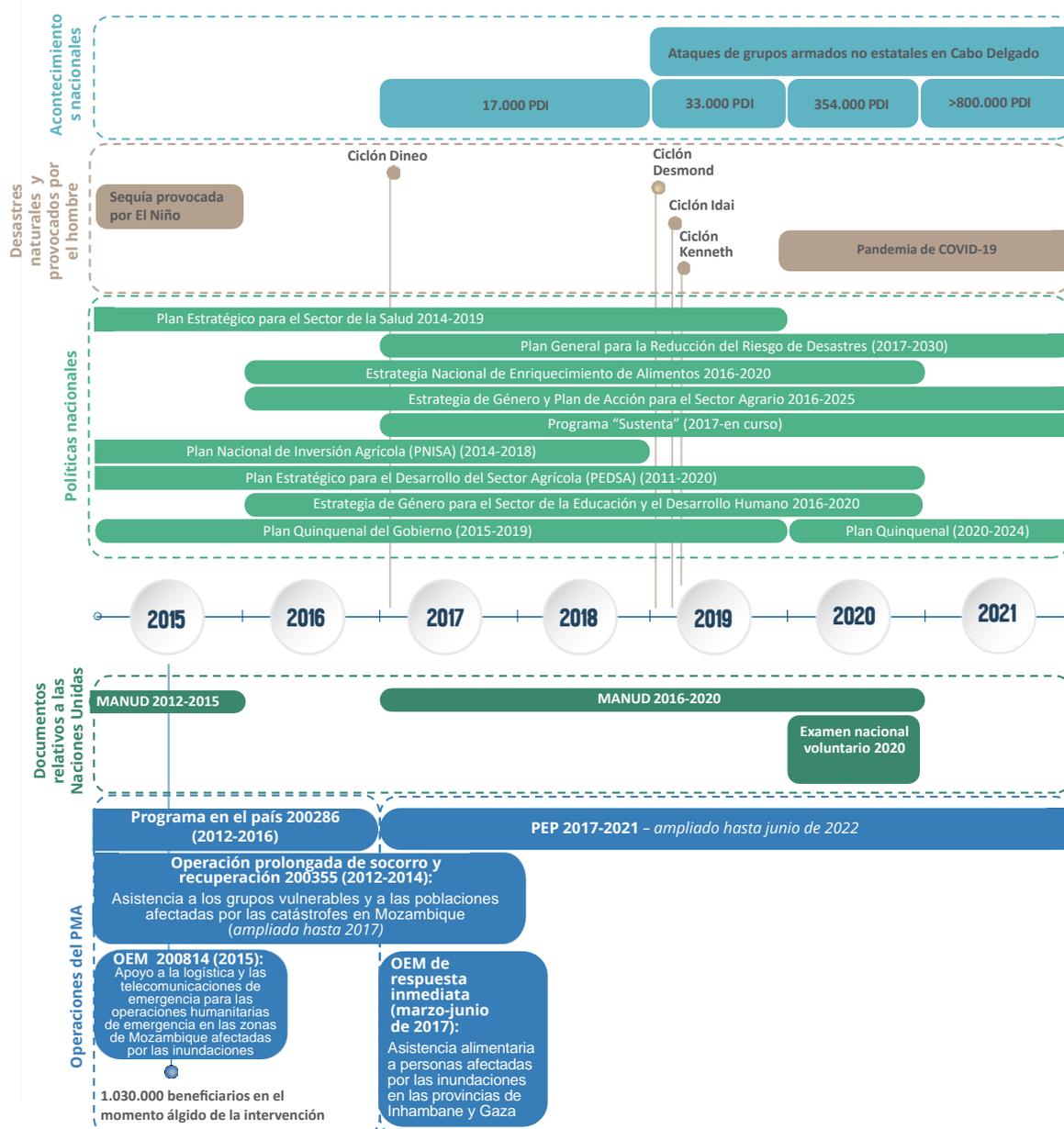
<sup>9</sup> FAO. *FAO in Mozambique* (página web).

<sup>10</sup> Grupo del Banco Africano de Desarrollo. 2020. *African Economic Outlook 2020*.

<sup>11</sup> UNICEF. 2020. *"Mozambique responds to gender-based violence in the context of COVID-19"*.

10. El PEP 2017-2021 estaba estructurado en torno a siete efectos estratégicos, 22 productos y 12 actividades que abordaban las esferas prioritarias del fomento de la resiliencia, la intervención ante crisis y la eliminación de las causas profundas. Las modalidades de intervención consistían en transferencias de base monetaria; transferencias de alimentos, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios. Entre las prioridades transversales figuraban la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, las consideraciones de género, la protección y el medio ambiente.
11. La ejecución del PEP se llevó a cabo durante un período difícil marcado por los desastres naturales, la reanudación e intensificación de la violencia por parte de grupos armados no estatales y la pandemia de COVID-19 (figura 1).

**Figura 1: Cuadro panorámico del contexto nacional y del plan estratégico para Mozambique**

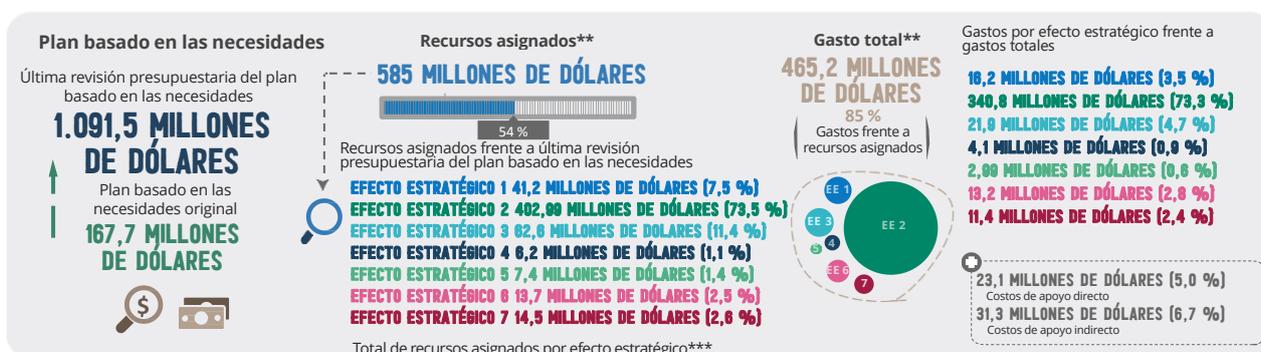
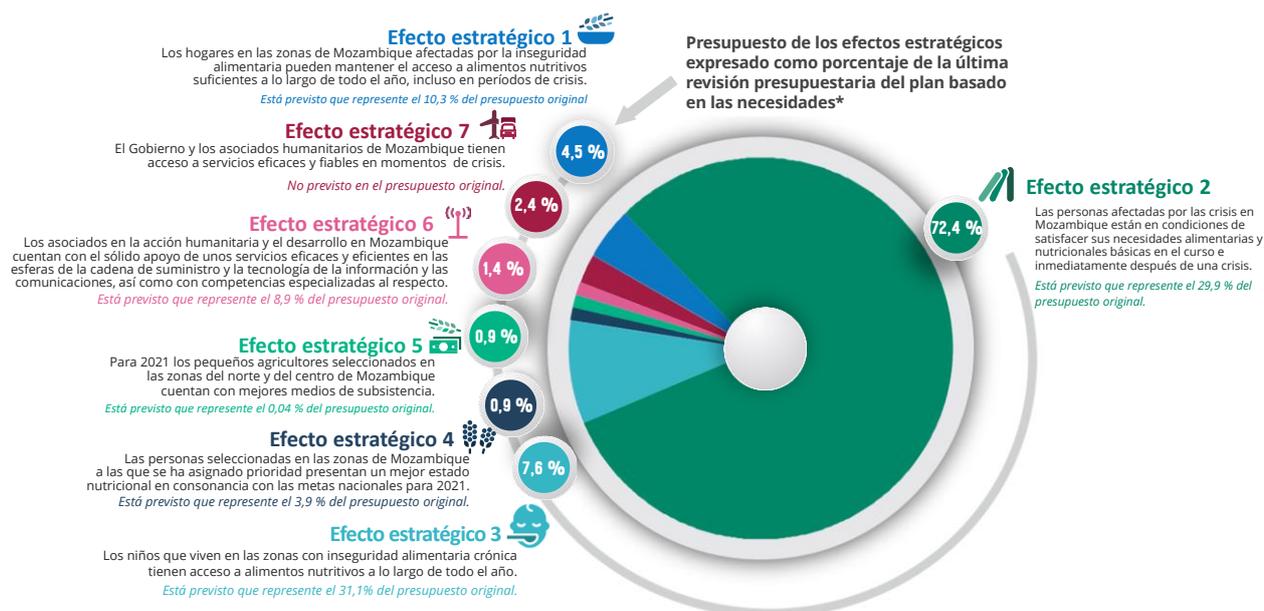


Abreviaturas: OEM = operación de emergencia; PDI = persona desplazada internamente; MANUD = Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Fuente: Preparado por la Oficina de Evaluación sobre la base del informe completo de la evaluación del PEP para Mozambique (2017-2021).

12. Con un plan inicial basado en las necesidades que ascendía a 167,7 millones de dólares EE.UU., en un principio estaba previsto que con el PEP se prestara asistencia a 932.000 beneficiarios. Desde 2017, el PEP se ha revisado en ocho ocasiones para prestar asistencia a 6,4 millones de personas en situación de necesidad<sup>12</sup>, mientras que el presupuesto de la cartera en el país alcanzó los 1.100 millones de dólares. En diciembre de 2021, se había financiado el 54 % del PEP. El efecto estratégico 2 (intervención en casos de emergencia) representaba el 73,5 % de los recursos asignados (figura 2). En total, en diciembre de 2021 se había gastado el 85 % de los recursos asignados.

**Figura 2: Plan estratégico para Mozambique (2017-2022): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**



\* Los porcentajes del presupuesto del plan basado en las necesidades por efecto estratégico se han calculado en función de los costos de transferencia y de ejecución, excluidos los costos de apoyo directo y los costos de apoyo indirecto.

\*\* Las cifras correspondientes a los recursos asignados y los gastos son acumulativas y abarcan de 2017 a diciembre de 2021.

\*\*\* Los recursos asignados por efecto estratégico no suman exactamente 585 millones de dólares, ya que también se asignaron recursos a fines específicos relacionados con efectos no estratégicos y para sufragar los costos de apoyo directo y los costos de apoyo indirecto.

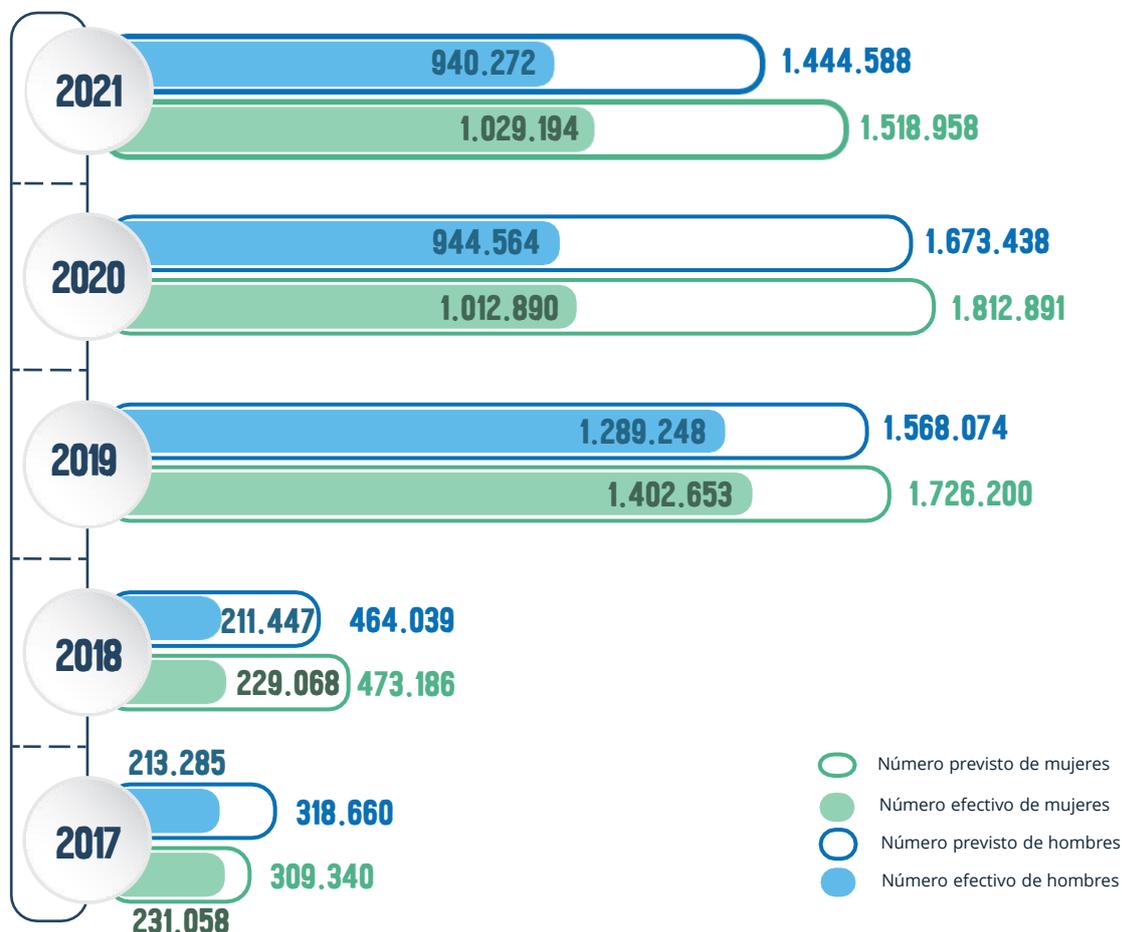
Abreviaturas: EE = efecto estratégico

Fuentes: Primer informe anual sobre el país extraído del Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada y Sistema de Aprobación de Programas (SPA) Plus.

<sup>12</sup> La octava revisión presupuestaria fue aprobada en noviembre de 2021.

13. Los datos sobre los beneficiarios reflejan los cambios sustanciales registrados a lo largo del período de ejecución en lo que respecta a la magnitud y el alcance del PEP. En 2017, el PMA prestó asistencia al 81,5 % de los beneficiarios previstos; en 2018, al 51,1 %; en 2019, al 69,4 % y en 2020, al 56,1 %. A fecha de 31 de julio de 2021, el PEP había prestado asistencia al 71,2 % de los beneficiarios previstos para ese año.

**Figura 3: Beneficiarios previstos y efectivos (2017-2021)**



Fuentes: Informes anuales sobre el país para 2017-2020 y Oficina del PMA en Mozambique, para las cifras correspondientes a 2021.

## Hallazgos de la evaluación

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

### ***Pertinencia y armonización***

14. El PEP se ajustó adecuadamente a los marcos generales de políticas nacionales y a las prioridades sectoriales del Gobierno en materia de nutrición, protección social y reducción del riesgo de desastres. También estaba en consonancia con las prioridades nacionales con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular, el ODS 2 (Hambre Cero). Sin embargo, en la práctica, la pertinencia del PEP podría haber sido mayor si hubiera habido una armonización más coherente con respecto al ODS 17 (asociaciones). Del mismo modo, el diseño original del PEP podría haber resultado más pertinente si se hubiera hecho más hincapié en el cambio climático.

**Atención a las necesidades de las personas más vulnerables**

15. En el diseño del PEP se tuvieron debidamente en cuenta las evaluaciones de la vulnerabilidad, incluido un examen estratégico participativo Hambre Cero<sup>13</sup>. Se abordaron las necesidades de las personas más vulnerables, centrándose en aquellos ámbitos donde los niveles de inseguridad alimentaria son más elevados y en las regiones más propensas a los desastres naturales. Con todo, la amplitud de las intervenciones del PMA fue exigua en comparación con las necesidades.
16. El PEP se basó también en un análisis de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, cuyos resultados resultaron útiles para incorporar de forma sistemática esos dos aspectos en los procesos de programación y ejecución; de esta forma el PMA pudo conocer mejor estas cuestiones y seguir centrándose en ellas.

**Posicionamiento estratégico y capacidad de intervención en un contexto dinámico**

17. Sus intervenciones ante las crisis, y en particular el papel desempeñado en la respuesta a la pandemia de COVID-19, han convertido al PMA en un actor fundamental en las intervenciones humanitarias. Igualmente, se considera un asociado importante en el ámbito del fomento de la resiliencia. Aunque el cambio climático no ocupó un lugar destacado en el diseño del PEP, la actuación del Programa para posicionarse respecto de este tema en el curso de su ejecución puede considerarse satisfactoria.
18. Por otro lado, los ajustes realizados durante la ejecución del PEP podrían haber tenido más en cuenta los cambios registrados en la política y el marco estratégico nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutricional, en particular, el enfoque adoptado con respecto a la asistencia técnica y el fortalecimiento de las capacidades.

**Coherencia con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas**

19. La Oficina del PMA en Mozambique participa en diversos grupos de trabajo técnicos y foros de múltiples interesados, y durante la ejecución del PEP consiguió establecer asociaciones sólidas en el marco del sistema de respuesta de emergencia y asistencia humanitaria con otras entidades de las Naciones Unidas. Sin embargo, concertó pocas asociaciones estratégicas para abordar las causas profundas de la inseguridad alimentaria, por lo que dentro del sistema más amplio de las Naciones Unidas la coherencia sigue siendo mejorable.

**¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos del PEP en Mozambique?**

20. En el cuadro 2 se ofrece un resumen acumulativo de las tasas de consecución de las metas establecidas para los indicadores de los efectos durante el ciclo del PEP y, a continuación, se presenta un análisis cualitativo de las contribuciones del PMA correspondientes a cada uno de los efectos estratégicos.

---

<sup>13</sup> Carrillho, J. et al. 2016. *Food Security and Nutrition Challenges in Mozambique, Observatório do Meio Rural*.

CUADRO 2: TASA DE CONSECUCIÓN DE LAS METAS ESTABLECIDAS PARA LOS INDICADORES DE LOS EFECTOS, POR EFECTO ESTRATÉGICO Y AÑO (2017-2021)					
Efecto estratégico	2017*	2018*	2019	2020	2021
1			4 indicadores	8 indicadores	6 indicadores
				5 indicadores	7 indicadores
			9 indicadores	1 indicadores	1 indicadores
2			17 indicadores	12 indicadores	10 indicadores
			6 indicadores	9 indicadores	11 indicadores
			1 indicadores	2 indicadores	3 indicadores
3			3 indicadores	1 indicador	4 indicadores
			1 indicador		
4			1 indicadores	2 indicadores	1 indicador
					1 indicador
			2 indicadores	1 indicador	1 indicador
5			6 indicadores	7 indicadores	9 indicadores
				3 indicadores	
			6 indicadores	1 indicador	2 indicadores
6			1 indicador	1 indicador	1 indicador
7			1 indicador	n. d.	n. d.

**Clave:**

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

\* Como la oficina en el país no fijó metas para 2017 y 2018, no se ha podido determinar una tasa de consecución para dichos años. Abreviaturas: n. d. = no disponible

### Efecto estratégico 1: Los hogares en las zonas de Mozambique afectadas por la inseguridad alimentaria pueden mantener el acceso a alimentos nutritivos suficientes a lo largo de todo el año, incluso en períodos de crisis.

21. La labor de fortalecimiento de las capacidades y de asistencia técnica del PMA contribuyó a mejorar la capacidad gubernamental para hacer un seguimiento de la inseguridad alimentaria, gestionar los riesgos relacionados con el clima y responder a las perturbaciones. Como ejemplos concretos, cabe citar la creación del primer sistema de alerta temprana del país en caso de sequía; la adopción de innovaciones tecnológicas para cartografiar emergencias, realizar simulaciones y efectuar operaciones de búsqueda y salvamento sobre el terreno, y la introducción de transferencias de efectivo no condicionadas en el programa de asistencia social directa del Gobierno, incluida la asistencia a los hogares vulnerables que sufren las consecuencias económicas de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, las capacidades individuales e institucionales que se reforzaron no se internalizaron plenamente, poniendo en peligro la sostenibilidad, y sigue habiendo problemas para consolidar las capacidades implantadas y mantener la continuidad de los procesos.

**Efecto estratégico 2: Las personas afectadas por las crisis en Mozambique están en condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas en el curso e inmediatamente después de una crisis.**

22. Mediante actividades en materia de asistencia alimentaria para la creación de activos, distribución general de alimentos, transferencias de efectivo, alimentación escolar de emergencia y tratamiento de la malnutrición aguda moderada, el PMA intervino de manera eficaz en las situaciones de emergencia originadas por los ciclones Idai y Kenneth; ante el desplazamiento de casi 670.000 personas en Cabo Delgado a raíz de los ataques de los grupos armados no estatales, y en la situación de inseguridad alimentaria ocasionada por tres años consecutivos de sequía. En este último caso, el PMA, en colaboración con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Instituto Nacional de Meteorología, contribuyó al establecimiento de un sistema de alerta temprana en caso de sequía. En la evaluación también se observaron resultados positivos en el aumento del liderazgo de las mujeres en los comités de gestión de los alimentos y en lo relativo a la toma de decisiones sobre el uso de las transferencias.
23. Aunque la eficacia de las transferencias de efectivo quedó demostrada y el PMA logró proporcionar transferencias no condicionadas a los hogares vulnerables afectados por la pandemia de COVID-19, sigue habiendo problemas con la selección de los beneficiarios, el seguimiento y la adaptación a las situaciones en rápida evolución, en especial en las zonas de conflicto. Asimismo, la cobertura de las actividades de alimentación escolar de emergencia fue limitada, debido a que las instituciones nacionales no autorizaron el suministro de raciones para llevar a casa durante el cierre de las escuelas a causa de la pandemia de COVID-19.

**Efecto estratégico 3: Los niños que viven en las zonas con inseguridad alimentaria crónica tienen acceso a alimentos nutritivos a lo largo de todo el año.**

24. El PEP se centró en el fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales con vistas al traspaso gradual y la ampliación del programa nacional de alimentación escolar, financiado a través de un mecanismo de canje de deuda con fondos administrados por el PMA. Aunque aproximadamente el 60 % de los beneficiarios previstos recibieron asistencia, muchas de las actividades de fortalecimiento de las capacidades a nivel central y de las medidas de apoyo a las infraestructuras aún no se han iniciado o no se han completado, y estos retrasos se han visto agravados por la pandemia de COVID-19.
25. La asociación entre el PMA y el Gobierno tropezó con dificultades, debido a las diferencias de interpretación de las disposiciones de gestión, lo que repercutió en la coordinación de las operaciones.
26. Del mismo modo, ha habido pocos avances en la implantación del componente del programa de alimentación escolar basado en la producción local. Los datos recopilados parecen indicar que las asociaciones previstas entre los agricultores locales, las organizaciones de agricultores y las escuelas solo se han hecho realidad en parte. En este sentido, se ha señalado que la reglamentación en materia de adquisiciones de los distritos ha supuesto un obstáculo para las compras locales.
27. A día de hoy, el programa nacional de alimentación escolar sigue teniendo una escala muy reducida con respecto a las necesidades, y aún no se ha conseguido la financiación gubernamental prevista en el PEP, la cual resulta imprescindible para el traspaso y la ampliación efectiva del programa.

**Efecto estratégico 4: Las personas seleccionadas en las zonas de Mozambique a las que se ha asignado prioridad presentan un mejor estado nutricional en consonancia con las metas nacionales para 2022.**

28. El PEP se centró en el fortalecimiento de las capacidades y la prestación de asistencia técnica a las entidades gubernamentales responsables de la ejecución de la estrategia nacional de lucha contra el retraso del crecimiento y las carencias de micronutrientes.
29. Entre las aportaciones del PMA figuraban haber organizado con éxito capacitación sobre aspectos relacionados con la nutrición y campañas de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento y haber generado datos empíricos en apoyo de las actividades de promoción y la toma de decisiones. Además, se integró la nutrición en todos los efectos del PEP, y el enfoque innovador adoptado por el PMA para la prevención del retraso del crecimiento, en el que se tiene en cuenta la perspectiva de género y la dimensión nutricional, parece prometedor. El PMA también proporcionó asistencia alimentaria a los pacientes de los centros de tratamiento de la COVID-19.
30. A pesar de estos logros, la escasez de fondos y algunas deficiencias internas en materia de capacidad siguen condicionando las contribuciones del PMA destinadas a mejorar la nutrición. De hecho, aunque los datos disponibles muestran que se están logrando avances en el logro de la diversidad alimentaria mínima entre las mujeres, solo ha habido un aumento moderado de la proporción de niños cuya dieta mínima es aceptable.

**Efecto estratégico 5: Para 2022 los pequeños agricultores seleccionados en las zonas del norte y del centro de Mozambique cuentan con mejores medios de subsistencia.**

31. El propósito del PEP era prestar apoyo a las cadenas de valor para mejorar el acceso de los pequeños agricultores a mercados rentables e incrementar sus ingresos, así como mejorar los conocimientos, las prácticas de cuidados y el régimen alimentario de las poblaciones vulnerables.
32. Los datos disponibles muestran algunos avances en lo relativo a las estrategias de supervivencia basadas en los medios de subsistencia y en las ventas de los pequeños agricultores, aunque sigue habiendo problemas importantes en cuanto al consumo de alimentos. La escasa eficacia en este ámbito obedece a la dispersión geográfica de los proyectos, sumada a la diversidad de planteamientos adoptados y a los diferentes aspectos del problema abordados en diversas iniciativas.
33. Alguna que otra vez, los retrasos en el suministro de insumos han afectado a la calidad de las intervenciones. Por otra parte, la colaboración prevista con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) no ha llegado a hacerse realidad del todo. Los datos empíricos apuntan a que ninguno de los tres organismos con sede en Roma buscó activamente dicha colaboración.

**Efecto estratégico 6: Los asociados en la acción humanitaria y el desarrollo en Mozambique cuentan con el sólido apoyo de unos servicios eficaces y eficientes en las esferas de la cadena de suministro y la tecnología de la información y las comunicaciones, así como con competencias especializadas al respecto.**

34. Los asociados humanitarios y para el desarrollo valoran los servicios del PMA relacionados con la cadena de suministro y reconocen que constituyen una ventaja comparativa del organismo. No obstante, se observó que la comunicación entre la cadena de suministro y el personal de programas de la oficina en el país distaba mucho de ser óptima y algunos asociados tuvieron dificultades a la hora de utilizar los servicios del PMA. Entre los aspectos que eran motivo de preocupación se señalaron los retrasos en las entregas, las dificultades relacionadas con los servicios de adquisición, la gestión de los almacenes y el deterioro o la pérdida de productos.

35. Dado que en el país los mercados funcionan correctamente por lo general, la función de la cadena de suministro del PMA puede ser menos primordial que en los países donde el sector privado falla. No obstante, aunque muchos actores admiten la suficiencia del sector privado en circunstancias normales, reconocen que es necesario que el PMA siga desempeñando un papel fundamental en las situaciones de emergencia.

**Efecto estratégico 7: El Gobierno y los asociados humanitarios de Mozambique tienen acceso a servicios eficaces y fiables en momentos de crisis.**

36. El apoyo proporcionado en la intervención ante los ciclones Idai y Kenneth gracias a la gestión por parte del PMA del módulo de acción agrupada de logística y a la prestación de servicios de telecomunicaciones ha sido sumamente apreciado. A ojos del Gobierno y de los asociados de las Naciones Unidas, el PMA es un asociado clave en las intervenciones en casos de emergencia.
37. El apoyo del PMA permitió asimismo el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, en concreto, del Instituto Nacional de Reducción y Gestión del Riesgo de Catástrofes. Sin embargo, los datos empíricos disponibles también señalan que hubo algunas dificultades para armonizar la diferencia de enfoques de la Sede del PMA y de la oficina en el país de cara a la colaboración con el Gobierno, sobre todo a la hora de hallar un equilibrio entre la apropiación nacional y el fortalecimiento de las capacidades, por una parte, y la velocidad de respuesta, por otra. Otro de los problemas detectados fue el de las barreras lingüísticas entre el personal internacional de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, sobre todo en las intervenciones ante los ciclones.

**Metas transversales: principios humanitarios, protección, discapacidad, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, consideraciones de género e igualdad**

38. El PMA observó los principios humanitarios y mantuvo una postura neutral e imparcial cuando intervino en las distintas situaciones de emergencia. Durante la primera mitad de la ejecución del PEP, surgieron algunas dificultades en materia de protección, pero el Programa consiguió resolverlas, en particular, las relativas a los lugares y el calendario de las distribuciones de alimentos. Asimismo, dio prioridad y reforzó de manera efectiva los controles en materia de prevención de la explotación y el abuso sexuales y definió unos procedimientos estándar específicos para garantizar la seguridad, la dignidad y la integridad de los beneficiarios, que incluían, entre otros, la creación de una línea directa para la presentación de denuncias y retroalimentación. El éxito de esta línea directa durante las intervenciones a raíz de los ciclones Idai y Kenneth hizo que el equipo de las Naciones Unidas en el país la adoptara como principal mecanismo de denuncia de los casos de explotación y abuso sexuales. A pesar de estos logros, en la evaluación se vio que aún hay margen para mejorar la capacidad técnica interna en materia de protección.
39. La discapacidad se consideró un criterio de vulnerabilidad para la identificación y selección de los beneficiarios de las transferencias de efectivo o de alimentos, aunque la atención a las necesidades de las personas con discapacidad aún no se ha incorporado de manera sistemática. La oficina en el país está firmemente decidida a integrar la discapacidad en toda su cartera de actividades, pero hay algunas deficiencias en materia de capacidad interna que podrían dificultar este proceso.
40. El PEP tuvo en cuenta los principios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres por medio de intervenciones que aseguraron una presencia paritaria de mujeres y hombres entre los beneficiarios (figura 3) y ayudaron a que las mujeres tuvieran mayor poder de decisión acerca del uso de la asistencia proporcionada por el PMA.
41. Asimismo, como ya se ha indicado en el presente informe, el PMA demostró capacidad de respuesta y eficacia en lo referente a la adaptación al cambio climático, a pesar de que en el diseño del PEP no se incluyeron formalmente estas cuestiones entre las esferas transversales.

### **Sostenibilidad**

42. Debido a la gran escasez de recursos nacionales, las instituciones mozambiqueñas siguen dependiendo del apoyo financiero del PMA. Por otro lado, la rotación del personal constituyó un problema para el fortalecimiento de las capacidades y, para resolverlo, habría que establecer marcos estratégicos globales y celebrar acuerdos generales en materia de programas entre el PMA y el Gobierno. Estos marcos y acuerdos no existían durante el período considerado, puesto que la oficina en el país estaba más centrada en la ejecución de actividades específicas y no contaba con una estrategia clara o una visión a largo plazo para el fortalecimiento de las capacidades.
43. En este contexto, es poco probable que el traspaso de las actividades de alimentación escolar al Gobierno pueda llevarse a cabo en un futuro próximo. Del mismo modo, aunque el Gobierno posee la capacidad para realizar evaluaciones en materia de seguridad alimentaria y nutricional y a pesar de las contribuciones del PMA a la capacidad sobre el terreno para la preparación e intervención en casos de emergencia, el apoyo del PMA y de los demás organismos de las Naciones Unidas en estas esferas sigue siendo fundamental.

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

44. En el PEP, las contribuciones más importantes al fomento de la resiliencia se produjeron en Gaza y Tete, las regiones más propensas a desastres naturales, donde unas estrategias coherentes dirigidas a prestar asistencia a las poblaciones vulnerables (por ejemplo, durante las temporadas de escasez de alimentos o los episodios de sequía) se complementaron de forma adecuada con medidas orientadas al desarrollo que tenían por objetivo el fomento de la resiliencia. Otro ejemplo se registró en la región de Sofala tras el paso de los ciclones, cuando el PMA y el UNICEF implementaron de forma satisfactoria una subvención en efectivo destinada a los hogares vulnerables (un programa de cupones) para complementar la asistencia humanitaria en especie.
45. Sin embargo, durante el período examinado, el enfoque del triple nexo no se enunció de forma completa en una estrategia global ni se institucionalizó dentro del sistema más amplio de las Naciones Unidas. De hecho, en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo no se reconoció la importancia del nexo ni se definieron unos efectos colectivos a este respecto.

### **¿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**

46. Durante el período abarcado por el PEP, el PMA fue capaz de responder con rapidez a diversas emergencias y logró desembolsar todos los fondos antes de la fecha límite. No obstante, hubo retrasos en la ejecución de algunas de las actividades, sobre todo en aquellas que no guardaban relación con la respuesta de emergencia. En la mayoría de los casos, los retrasos se debieron a la necesidad constante de adaptarse a las circunstancias externas, en particular la pandemia de COVID-19, o bien obedecieron a causas ajenas al PMA, por ejemplo, a demoras en la entrega de fondos por parte de los donantes y el Gobierno.
47. En el caso de la alimentación escolar, el canje de deuda con el Gobierno de la Federación de Rusia estaba pensado para dotar de financiación estable al programa nacional, pero la transferencia de fondos del PMA al Gobierno no se produjo con la regularidad necesaria. Ello se debió a problemas en la presentación de los informes financieros que el Ministerio de Educación y Desarrollo Humano debía presentar al PMA, requisito obligatorio para efectuar los desembolsos. Según las pruebas anecdóticas recogidas durante las visitas sobre el terreno, el desembolso intermitente de los fondos hizo que a veces las existencias en las escuelas se agotaran. Por otro lado, el cierre de las escuelas durante la pandemia y el hecho de que el

Gobierno no autorizara la distribución de raciones para llevar a casa tuvo una incidencia notable en la continuidad de las actividades de alimentación escolar.

48. Por último, la cadena de suministro no siempre funcionó de forma fluida por problemas en la prestación de servicios logísticos por parte del PMA, en particular, los retrasos en la entrega o en la gestión de las existencias. Los retrasos en el PMA suelen atribuirse a un desempeño insatisfactorio de la función de la cadena de suministro, y la oficina en el país parece tener problemas para atraer, formar y retener personal técnico capacitado en este ámbito.

#### ***Idoneidad de la cobertura y la selección de los beneficiarios***

49. El PMA logró prestar asistencia humanitaria a las poblaciones más vulnerables; sin embargo, hubo algunas dificultades a la hora de seleccionar y registrar a los beneficiarios. Por ejemplo, aunque en la respuesta al ciclón Idai se consideró que la cobertura fue, en general, adecuada, se hubieran podido tener más en cuenta algunas particularidades de determinados hogares y personas.
50. En las intervenciones con un enfoque más orientado al desarrollo, se observan variaciones geográficas y temáticas apreciables, lo que repercute negativamente en el aprovechamiento de las economías de escala y el uso óptimo de los limitados recursos.
51. Igualmente, la selección de las escuelas participantes en el programa nacional de alimentación escolar se basó desde el principio en la plena cobertura en vez de seguir el enfoque convenido inicialmente de proceder por etapas e ir ampliando la cobertura de forma gradual. Esto dio lugar a soluciones de compromiso en las que hubo que renunciar en parte a la eficacia y la sostenibilidad a cambio de mantener la amplitud de la cobertura.

#### ***Eficiencia en función de los costos***

52. El paso de las transferencias de alimentos a las de efectivo trajo consigo una importante reducción de los costos de transferencia, si bien dichos costos variaron según las regiones. También se observó una mejora de la eficiencia de la cadena de suministro como resultado de la utilización frecuente del Mecanismo de gestión global de los productos. Además, la adopción de un nuevo método para estimar y negociar los costos de transporte hacia el corredor norte, basado en una tarifa por kilómetro, permitió conseguir un ahorro de entre el 25 % y el 60 % de los costos<sup>14</sup>.
53. En 2018 y 2020 se registraron importantes pérdidas posteriores a la cosecha, pero los datos empíricos indican que se han tomado medidas para combatir sus causas. Entre ellas, cabe señalar la sustitución de la harina de maíz por arroz, ya que este tiene un tiempo de conservación más prolongado; el mantenimiento de una presencia continuada de personal del PMA en los almacenes de las terceras partes para garantizar el cumplimiento de normas y procedimientos de gestión adecuados; la contratación de una empresa de fumigación para reducir las pérdidas ocasionadas por la infestación y el deterioro, y la supervisión semanal del movimiento, el almacenamiento y las fechas de consumo preferente de las existencias.
54. La oficina en el país adquiere la mayor parte de los alimentos de fuentes nacionales. Aunque en ocasiones pueda resultar más cara que comprar alimentos importados (por ejemplo, el precio del aceite vegetal de origen local puede ser más del doble del precio paritario de importación), esta opción parece justificada por los prolongados plazos de entrega y las interrupciones de la cadena de suministro que pueden registrarse en las compras internacionales.

#### ***Otras medidas para mejorar la eficacia en función de los costos***

55. En algunas esferas, se ha planteado la realización de análisis de la eficacia en función de los costos u otras medidas alternativas, aunque no de una forma sistemática. En 2021 se inició un

---

<sup>14</sup> PMA. 2021. WFP Country Office Mozambique Annual Performance Plan 2020, End-year Review. (No disponible en línea.)

análisis de la eficacia en función de los costos del tratamiento de la malnutrición aguda moderada que al finalizar el año aún no había concluido. La oficina en el país también tenía previsto estudiar la eficacia en función de los costos y la viabilidad de la utilización de tecnología móvil para ofrecer información de mercados a los pequeños agricultores, aunque no se consiguieron datos que mostraran que dicho estudio había finalizado.

### **¿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?**

#### ***Programación basada en datos empíricos***

56. En vistas de la formulación del PEP, se llevó a cabo un examen estratégico nacional Hambre Cero. Ahora bien, dicho examen estuvo orientado hacia la agricultura y la seguridad alimentaria y en él apenas se integraron las cuestiones relacionadas con el género y el cambio climático. Aunque en el diseño del PEP se tuvieron en cuenta las recomendaciones formuladas en anteriores evaluaciones, algunas recomendaciones importantes se pasaron por alto, como, por ejemplo, las de adoptar un enfoque territorial integrado para potenciar las sinergias internas, de fortalecer el proceso de planificación integrado en materia de seguridad alimentaria y nutricional a nivel de los distritos, y de incorporar de forma sistemática en la cartera de actividades las cuestiones relacionadas con el cambio climático. Estas omisiones hicieron que el diseño del PEP presentara algunas lagunas.

#### ***Recursos suficientes, previsibles y flexibles***

57. Se observó un importante déficit de financiación. Así, en diciembre de 2021, el PMA solo había obtenido el 54 % de los fondos previstos en el plan basado en las necesidades. Las actividades de respuesta ante emergencias se financiaron en un 72,4 %. Sin embargo, en otras esferas de los efectos, la financiación no superó el 7,6 %. Además, durante el período abarcado por el PEP, la previsibilidad y la flexibilidad de la financiación disminuyeron. Así, solo el 10 % de las contribuciones consistió en financiación flexible, lo que representó una importante disminución con respecto al 53 % en el anterior ciclo de programas. Según los últimos datos disponible<sup>15</sup>, más del 70 % de las contribuciones multilaterales dirigidas están asignadas a fines específicos a nivel de las actividades. Por otro lado, las contribuciones siguen siendo en su mayoría a corto plazo, lo que afecta a la planificación y la dotación de personal.
58. Por otro lado, las fuentes de financiación fueron diversificándose cada vez más a lo largo del período del PEP, contabilizándose 33 donantes, aunque el 60 % de los fondos totales procedió de cuatro de ellos<sup>16</sup>. Los datos empíricos parecen indicar que los esfuerzos de movilización de fondos de la oficina en el país y la ejecución satisfactoria han ayudado a mantener el interés de los donantes a pesar de la difícil situación mundial de la captación de fondos. No obstante, la dependencia de los grandes donantes conlleva riesgos.

#### ***Asociaciones***

59. Durante el PEP, el PMA consiguió establecer asociaciones con diversos órganos gubernamentales de los sectores de la agricultura, la educación, la protección social, la preparación para casos de desastre y la salud. Sin embargo, en la mayoría de los casos dichas asociaciones tenían como finalidad el desarrollo de actividades específicas, y carecieron de una visión estratégica a largo plazo y de acuerdos programáticos amplios con el Gobierno.
60. La colaboración con las organizaciones de la sociedad civil ha sido secundaria, dado que estas se limitaron casi siempre a actuar como proveedoras locales de servicios. Con el fin de aumentar

---

<sup>15</sup> A fecha de enero de 2022.

<sup>16</sup> Los Estados Unidos de América, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Alemania y Mozambique a través del canje de deuda acordado con la Federación de Rusia.

la pertinencia y la eficacia de las intervenciones sobre el terreno, podría estudiarse la creación de asociaciones con ONG.

61. Las asociaciones establecidas entre el PMA y otras entidades de las Naciones Unidas en el marco de las intervenciones ante los ciclones Idai y Kenneth y durante la pandemia de COVID-19 constituyen buenos ejemplos de la eficacia de la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, las asociaciones para intervenciones en materia de desarrollo a medio y largo plazo no han sido tan destacadas, y no se ha conseguido aprovechar plenamente el potencial de crear sinergias valiéndose de las ventajas comparativas de cada organización.
62. Aunque en la evaluación se halló un buen ejemplo de asociación para el establecimiento del sistema de alerta temprana en caso de sequía con la Universidad de Reading, por lo general, las asociaciones con el mundo académico están poco desarrolladas, lo que limita la capacidad del PMA de generar conocimientos y sacar provecho de sus resultados.

### **Sistemas del PMA**

63. Los sistemas de seguimiento y presentación de informes del PMA aún no permiten registrar y demostrar sus contribuciones al fortalecimiento de las capacidades nacionales. La información que se genera no resulta útil para la toma de decisiones estratégicas durante el proceso de ejecución, dado que se centra en una medición cuantitativa, sin que se realice un análisis cualitativo sistemático del modo en que las actividades del PMA encajan en el contexto en el que se desarrollan.
64. Los sistemas y enfoques empleados en la esfera de los recursos humanos tampoco son propicios para atraer y retener a personal dotado de las competencias que el PMA necesita para poder desempeñar eficazmente su labor en torno al triple nexo, sobre todo cuando se trata de cooperar con el Gobierno en lo relativo a la promoción de políticas y el fortalecimiento de las capacidades.

### **Contexto nacional**

65. La geografía de Mozambique tiene un impacto importante en los costos operacionales del PMA. Además, la necesidad de intervenir en distintas crisis —algunas de carácter recurrente, como los desastres relacionados con el clima— crea el riesgo de dispersar en exceso las operaciones a la hora de atender las necesidades de emergencia y de desarrollo. También dificulta la elaboración y aplicación de un enfoque territorial a largo plazo, el cual podría aumentar la coherencia interna y externa y, en último término, mejorar la eficacia y la sostenibilidad.
66. La rotación de los funcionarios gubernamentales y del personal técnico de los centros de salud también puede afectar a la continuidad y reducir la eficacia de las actividades de fortalecimiento de las capacidades. De forma análoga, la escasez de recursos locales no propicia el traspaso sostenible de los programas a las instituciones nacionales.

### **Conclusiones**

67. El PEP resultó pertinente para las prioridades del país y las necesidades de las personas y ofreció un marco programático relativamente flexible en virtud del cual, el PMA pudo responder con rapidez y eficacia a las distintas crisis que afectaron a Mozambique durante el ciclo del programa, en concreto, los ciclones y otras perturbaciones relacionadas con el clima, la pandemia de COVID-19 y los desplazamientos internos de población provocados por la insurgencia de grupos armados no estatales en el norte del país. Con ello, se confirmó la ventaja comparativa del PMA durante las intervenciones destinadas a salvar vidas en situaciones de emergencia y el Programa quedó posicionado sin lugar a dudas como el principal actor de la acción humanitaria en Mozambique.
68. En el marco de una respuesta global eficiente y eficaz ante las crisis, hay varias esferas que son motivo de preocupación y a las que la oficina en el país ha de prestar atención, en particular, los

- retrasos en la entrega de la asistencia, la necesidad de mejorar la comunicación entre el personal de la cadena de suministro y de programas, las dificultades relacionadas con los servicios de adquisición, la gestión de los almacenes y el deterioro o la pérdida de los productos.
69. Dadas las limitaciones de financiación y la complejidad del entorno operacional, el PMA contribuyó de forma importante al fomento de la resiliencia a nivel local. Sin embargo, el enfoque compartimentado de la ejecución no permitió llevar a cabo intervenciones territoriales más integradas que habrían aumentado la coherencia interna, la eficiencia y la eficacia en torno al triple nexo. También es preciso reforzar la coherencia externa, en especial, con las actuaciones de otros organismos de las Naciones Unidas, para mejorar la conexión entre las intervenciones humanitarias y las de desarrollo.
  70. Asimismo, ha habido contribuciones destacables a los sistemas nacionales de preparación para casos de desastre, aunque los progresos en el fortalecimiento de las capacidades nacionales para hacer frente a las causas profundas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición son todavía escasos. La intención de pasar de la prestación directa de asistencia a las actividades de habilitación en Mozambique resultaba pertinente y se correspondía con las prioridades generales nacionales. Sin embargo, el hincapié en el fortalecimiento de las capacidades previsto en el PEP se ha visto un tanto eclipsado por las distintas crisis humanitarias que han hecho necesario redefinir las prioridades de las actividades.
  71. El fortalecimiento de las capacidades también se vio dificultado por la escasez de fondos y la elevada proporción de fondos asignados a fines específicos y a proyectos a corto plazo, así como por la falta de un marco programático claro establecido conjuntamente por el PMA y el Gobierno. El conjunto de competencias del personal de la oficina en el país no concordaba plenamente con la variedad de esferas temáticas y las funciones contempladas en el PEP. Todos estos factores, unidos a la rotación del personal, redujeron la eficacia y la sostenibilidad.
  72. Durante la ejecución, se ha prestado gran atención a las cuestiones de género, así como a la gestión de las relaciones con los beneficiarios. Aunque las cuestiones relacionadas con el cambio climático no ocuparon un lugar destacado en el diseño del PEP, sí recibieron la debida atención durante la ejecución. Por último, si bien se reconoce que ha habido avances importantes en la elaboración y la institucionalización de mecanismos que garanticen la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la protección, en la evaluación se llega a la conclusión de que todavía es posible mejorar la capacidad de la oficina en el país en estas esferas.

## Recomendaciones

73. A raíz de la evaluación, se formularon cinco recomendaciones. Las dos primeras se refieren al enfoque estratégico de la labor del PMA en Mozambique, mientras que las tres restantes atañen a cuestiones operacionales.

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Oficina o entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<b>Mantener en el nuevo PEP una orientación estratégica centrada en la prestación de asistencia humanitaria asociada a intervenciones de desarrollo que tengan una visión a largo plazo, haciendo hincapié en las esferas en las que el PMA pueda posicionarse mejor.</b>	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional para África Meridional (RBJ)	Alta	Junio de 2022
	1.1 Adoptar para el PEP un diseño sencillo (en particular, para la línea de mira y la teoría del cambio), centrándose en aquellas esferas temáticas en las que el PMA tiene una ventaja comparativa, como la seguridad alimentaria y nutricional, la alimentación escolar, la protección social, la resiliencia ante el cambio climático y la preparación y respuesta en casos de desastre.					Junio de 2022
	1.2 Incorporar de forma sistemática en todo el PEP la resiliencia al cambio climático, así como la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, definiendo productos y actividades que incluyan dichos aspectos.					Junio de 2022
	1.3 Definir una visión y una estrategia a largo plazo de fortalecimiento de las capacidades nacionales a nivel de las personas, las instituciones y las políticas que sirvan a la oficina en el país de hoja de ruta durante toda la ejecución del PEP, teniendo en cuenta los diferentes matices necesarios para prestar apoyo al Gobierno a escala central y descentralizada.					Junio de 2022
2	<b>Posicionar al PMA en Mozambique como organismo capaz de impulsar los avances en favor del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, y de fortalecerlo.</b>	Estratégica	Oficina en el país	RBJ y Sede del PMA	Alta	Diciembre de 2023
	2.1 Generar conocimientos basados en datos empíricos sobre el modo de poner en práctica el enfoque del triple nexo e insistir en la celebración de acuerdos plurianuales con los donantes y los asociados de las Naciones Unidas para atender las necesidades humanitarias, de desarrollo y de consolidación de la paz.					Junio de 2023
	2.2 Proseguir con las compras locales, velando por que la cadena de suministro del PMA contribuya al desarrollo mediante la aplicación de un enfoque ascendente.					Diciembre de 2022
	2.3 Abogar por que en el diseño y la aplicación del nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible se preste más atención al triple nexo y promover la celebración de reuniones temáticas u otros eventos para sensibilizar a las distintas partes interesadas que trabajan en las esferas de la asistencia humanitaria y el desarrollo, en particular, al Banco Mundial.					Diciembre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Oficina o entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3	<b>Seguir reforzando y diversificando las asociaciones estratégicas con diversos actores nacionales e internacionales a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia del nuevo PEP.</b>	Operativa	Oficina en el país	Ministerios competentes, Gobiernos provinciales, entidades de las Naciones Unidas, mundo académico y sociedad civil	Alta	Diciembre de 2022
	3.1 Tratar de establecer acuerdos a largo plazo y, en lugar de celebrar acuerdos sobre proyectos específicos, suscribir con el Gobierno nacional memorandos de entendimiento de carácter estratégico cuya coordinación y supervisión corra a cargo de la dirección.					Diciembre de 2022
	3.2 Buscar una mayor cooperación con las autoridades locales por medio de acuerdos locales basados en actividades bilaterales y establecer a nivel comunitario conjuntos de servicios integrados con un enfoque territorial, a fin de minimizar la dispersión temática y geográfica.					Diciembre de 2022
	3.3 Valerse de las conversaciones que han mantenido recientemente los organismos con sede en Roma para llegar a un acuerdo de colaboración en el marco del nuevo PEP.					Diciembre de 2022
	3.4 Colaborar con el mundo académico y aprovechar las asociaciones nacionales y locales para apoyar el aprendizaje y fundamentar la labor de promoción basada en datos empíricos.					Diciembre de 2022
4	<b>Mejorar el nivel de preparación del PMA para reforzar su función catalizadora en la ejecución del PEP.</b>	Operativa	Oficina en el país	RBJ, Dirección de Recursos Humanos y Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional	Alta	Junio de 2023
	4.1 Velar por que el personal de la oficina en el país disponga de las competencias adecuadas, en especial, de los conocimientos técnicos especializados necesarios en materia de cambio climático, protección y género, gestión de los conocimientos, fortalecimiento de las capacidades institucionales y promoción de políticas.					Diciembre de 2022
	4.2 Garantizar una mayor integración del PEP, organizando los equipos técnicos por esferas temáticas y no en función de las actividades del plan; mejorando la comunicación entre el personal de programas y de la cadena de suministro, y velando por que el Jefe de Programas desempeñe un papel más importante en el proceso de coordinación.					Junio de 2022

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Oficina o entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	4.3. Seguir reforzando el marco de seguimiento mediante la inclusión de indicadores que permitan al PMA seguir los avances en el fortalecimiento de las capacidades a nivel individual, institucional y del entorno normativo, y considerar el contexto político e institucional a la hora de analizar los datos de seguimiento para fundamentar la toma de decisiones estratégicas.					Junio de 2022
	4.4. Seguir trabajando con los asociados institucionales en la elaboración de un sistema transparente de selección de los beneficiarios e invertir en conectar las bases de datos de beneficiarios unas con otras, siempre que ello sea posible.					Diciembre de 2022
	4.5 Realizar una evaluación independiente del acuerdo de canje de deuda con la Federación de Rusia actualmente en vigor, encargada conjuntamente por el PMA y el Gobierno de Mozambique, con objeto de evaluar el diseño, los resultados y la eficacia del acuerdo y determinar los principales cuellos de botella.					Junio de 2023
<b>5</b>	<b>Elaborar una estrategia de movilización de fondos y de promoción centrada en los donantes y las instituciones financieras internacionales</b>	<b>Operativa</b>	<b>Oficina en el país</b>	<b>RBJ y Sede</b>	<b>Alta</b>	<b>Junio de 2022</b>
	5.1 Definir una estrategia para dar a conocer a los donantes el nuevo PEP, organizar mesas redondas para debatir las prioridades comunes y presentar los resultados basados en datos empíricos en un formato atractivo (folletos, impresos), a fin de ilustrar mejor las capacidades del PMA.					Junio de 2022
	5.2 Mejorar el canal de diálogo de alto nivel entre el PMA y el Banco Mundial a nivel nacional y promover la celebración de reuniones tripartitas entre el Banco Mundial, el Gobierno de Mozambique y el PMA para determinar las oportunidades de colaboración en las esferas temáticas del nuevo PEP.					Junio de 2022

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

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBJ	Despacho Regional para África Meridional
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia