



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 14-17 de noviembre de 2022

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 5 de octubre de 2022

WFP/EB.2/2022/6-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 el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia se llevó a cabo entre marzo de 2021 y febrero de 2022. Mediante un enfoque consultivo basado en la utilización, la evaluación cumplió el doble propósito de rendir cuentas y promover el aprendizaje, además de orientar la preparación del nuevo plan estratégico para el país. Asimismo, permitió determinar el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos previstos, el nivel de eficiencia de la implementación del plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa.

El Estado Plurinacional de Bolivia es un país de ingreso medio-bajo. A pesar del crecimiento económico que ha experimentado en los últimos años, los elevados niveles de pobreza y desigualdad limitan el acceso a los alimentos, especialmente en las zonas rurales y entre las mujeres, y las tasas de malnutrición no dejan de crecer. El país está muy expuesto a los riesgos climáticos, en particular los relacionados con las frecuentes inundaciones y sequías.

En el plan estratégico para el país se propuso un cambio estratégico en el apoyo brindado por el PMA, es decir, de la prestación de asistencia alimentaria directa a una función de habilitación centrada principalmente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, el apoyo técnico al Gobierno, la promoción y la comunicación.

La evaluación permitió constatar que el plan estratégico para el país estaba en consonancia con las prioridades nacionales plasmadas en las políticas, planes y estrategias en materia de seguridad alimentaria, nutrición, gestión de riesgos, género y protección social. Si bien el Gobierno y la comunidad internacional reconocen que el PMA es un asociado fundamental y eficaz en la esfera de la intervención ante crisis, todavía no se considera un actor de primer plano en el

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-CC), 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
Correo electrónico: andrea.cook@wfp.org

Sr. F. Pompili
Oficial de Evaluación
Correo electrónico: filippo.pompili@wfp.org

fortalecimiento de la resiliencia o el fomento de los medios de subsistencia. Se han suscrito varios acuerdos de colaboración con las administraciones locales y los actores humanitarios y para el desarrollo; sin embargo, estos se limitan a actividades aisladas y, por el momento, no reflejan una visión estratégica a largo plazo ni el posicionamiento del PMA en relación con sus asociados.

Entre los principales resultados del plan estratégico para el país cabe destacar la mejora del acceso a los alimentos frescos disponibles entre las poblaciones beneficiarias; el aumento de la productividad y de las oportunidades de ingreso de los pequeños agricultores como resultado del apoyo prestado a los medios de subsistencia, y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones locales en materia de seguridad alimentaria e intervención en casos de emergencia. Los efectos de las campañas de comunicación en materia de nutrición no pudieron determinarse con claridad ya que no fueron objeto de seguimiento.

Si bien la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 creó desafíos sin precedentes para las operaciones del Programa, el plan estratégico para el país proporcionó al PMA suficiente flexibilidad para atender las necesidades inmediatas conexas mediante la adaptación de sus programas a nuevos tipos de actividades y modalidades. Se incorporó eficazmente la perspectiva de género y se incrementaron las medidas específicas en materia de protección para hacer frente a la pandemia. La sostenibilidad de las intervenciones y el fortalecimiento de los vínculos entre las intervenciones humanitarias y las de desarrollo siguen planteando problemas, ya que la complementariedad necesaria con los actores de desarrollo se vio limitada por su escasa presencia en las zonas donde el PMA interviene.

En la evaluación se llega a la conclusión de que los problemas de financiación, la rotación del personal en las instituciones nacionales a nivel político y técnico y la crisis relacionada con la enfermedad por el coronavirus de 2019 afectaron notablemente a la capacidad de la oficina en el país para aplicar una estrategia a largo plazo bien definida. La atención centrada en dar respuesta inmediata a las distintas solicitudes del Gobierno se tradujo a menudo en actividades aisladas, aunque se observó flexibilidad a la hora de hacer frente a emergencias imprevistas. El alcance y la calidad de la contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos del plan estratégico para el país fueron considerablemente mayores en las intervenciones de emergencia y en el fortalecimiento de las capacidades nacionales que en las actividades relacionadas con la resiliencia, la nutrición o los objetivos transversales.

Las sinergias con otras entidades de las Naciones Unidas fueron escasas, aunque la respuesta a la pandemia abrió el camino a nuevas oportunidades en ese sentido. Las iniciativas de movilización de recursos no fueron del todo eficaces, debido en parte a la falta de estrategias de financiación y comunicación propiamente dichas destinadas a atraer la atención del Gobierno y los donantes. La eficiencia en el uso de los recursos disponibles contribuyó a la obtención de buenos resultados, aunque la escasa cobertura de las actividades y su dispersión geográfica limitaron las economías de escala y la sostenibilidad de las medidas adoptadas por el PMA. Si bien se intentó que las comunidades participaran en la ejecución de la mayoría de las intervenciones, el proceso de apropiación por parte de estas se vio limitado por la corta duración de las intervenciones del PMA, lo que dificultó el establecimiento de vínculos estratégicos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo.

En la evaluación se formulan cuatro recomendaciones de carácter estratégico, centradas en el posicionamiento estratégico, la estructura del futuro plan estratégico para el país, las asociaciones estratégicas y la financiación y la comunicación, y dos recomendaciones de carácter operacional, centradas en los recursos humanos y la capacidad interna, el análisis participativo de la vulnerabilidad y la selección de beneficiarios.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)" (WFP/EB.2/2022/6-B) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.2/2022/6-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 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. La evaluación del plan estratégico (PEP) para el Estado Plurinacional de Bolivia relativo al período 2018-2022 se llevó a cabo entre marzo de 2021 y febrero de 2022 con el fin de proporcionar datos empíricos y extraer enseñanzas que pudieran fundamentar la elaboración del siguiente PEP.
2. En la evaluación se examinó la ejecución del PEP y se tuvo en cuenta el anterior PEP provisional de transición ejecutado en el primer semestre de 2018. Asimismo, se analizó el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución al logro de los efectos estratégicos, el grado de eficiencia con que se implementó el plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa. También se examinó la medida en que el PMA había sido capaz de intervenir ante las emergencias, en particular la derivada de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19).
3. Se encargó de realizar la evaluación un equipo de evaluación externo e independiente, que utilizó un enfoque basado en una metodología mixta con fundamento teórico, apoyándose en datos derivados del seguimiento, en el examen de los documentos disponibles, en entrevistas semiestructuradas y en los debates de grupo en los que participaron unas 150 partes interesadas. Se triangularon cuidadosamente tanto los datos primarios como los secundarios para garantizar la validez de los hallazgos. Las cuestiones de género, la protección y los principios humanitarios se integraron plenamente en el enfoque metodológico de la evaluación. Se aplicaron normas éticas para garantizar el respeto de la dignidad de quienes participaron en la evaluación y preservar la confidencialidad de la información compartida. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron con las partes interesadas durante dos talleres en línea celebrados en noviembre de 2021.
4. A pesar de las restricciones relacionadas con la COVID-19, el equipo no encontró ningún obstáculo importante que pusiera en peligro la credibilidad general de la evaluación. Se tropezó con algunas dificultades relacionadas con la disponibilidad de algunos entrevistados, el acceso tardío a los documentos y la conexión en el caso de las entrevistas a distancia.

Contexto

5. El Estado Plurinacional de Bolivia, con una población de 11,6 millones de habitantes¹, está clasificado como país de ingreso medio-bajo y en 2020 ocupaba el puesto 107 de los 189 países incluidos en el Índice de Desarrollo Humano². Aunque en los últimos 15 años ha registrado un crecimiento económico anual medio del 2,2 %³ y una importante reducción de la pobreza, sigue siendo el segundo país más pobre de América del Sur, con elevados niveles de desigualdad. Las tasas de pobreza son comparativamente altas entre las mujeres indígenas y en las zonas rurales⁴.
6. En los últimos años, el Estado Plurinacional de Bolivia ha experimentado cambios políticos y una importante rotación de personal en las instituciones nacionales, pero en 2020 se eligió a un nuevo presidente que se aseguró la mayoría en ambas cámaras de la Asamblea Legislativa Plurinacional.

¹ Base de datos del Banco Mundial. 2020. [Población, total - Bolivia](#).

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: El el desarrollo humano y el Antropoceno](#).

³ Base de datos del Banco Mundial. 2019. [Crecimiento del PIB \(% anual\) - Bolivia](#).

⁴ Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020. [Encuesta de hogares 2019 – Sección 6: Pobreza y desigualdad](#).

7. El número de personas malnutridas aumentó de 1,4 millones en 2015-2017 a 1,6 millones en 2019-2021, mientras que la prevalencia de la subalimentación se situó en el 13,9 % en el período 2019-2021⁵. El 34 % de los municipios del país se encuentran en las categorías de vulnerabilidad alta y muy alta con respecto a la seguridad alimentaria⁶. La situación nutricional del país está polarizada, ya que incluye los dos extremos de la malnutrición infantil y del sobrepeso y la obesidad en la población adulta.
8. El Estado Plurinacional de Bolivia está muy expuesto a los riesgos climáticos: se producen con frecuencia sequías e inundaciones, incendios forestales y granizadas, que perjudican la producción agrícola⁷. En la actualidad, cada año unas 100.000 familias se ven afectadas por los fenómenos naturales, y este problema está aumentando en magnitud y frecuencia debido al cambio climático⁸.
9. El Estado Plurinacional de Bolivia se ha visto gravemente afectado por la pandemia de COVID-19, que ha provocado la pérdida de oportunidades de generación de ingresos, lo que aumenta el riesgo de inseguridad entre los bolivianos vulnerables. El sector de la educación resultó especialmente perjudicado, ya que las escuelas cerraron durante casi un año a partir de marzo de 2020.

⁵ FAOSTAT. 2019. *Indicadores específicos – Bolivia (Estado Plurinacional de)*.

⁶ PMA. 2020. *Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia – “ICA Bolivia”*.

⁷ Eckstein D., Künzel V. y Schäfer L. 2021. *Global Climate Risk Index 2021*.

⁸ PMA. 2019. *Plurinational State of Bolivia annual country report 2018*.

Cuadro 1: Indicadores socioeconómicos

	Indicador	Valor	Año
	Población total (1)	11,6 millones	2020
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (2)	107 de 189	2020
	Producto interno bruto (dólares EE.UU a precios actuales) (3)	40,41 millones	2021
	Población en situación de pobreza (porcentaje) (4)	37,2	2019
	Población en situación de pobreza extrema (porcentaje) (4)	12,9	2019
	Coeficiente de Gini en las zonas urbanas (5)	0,38	2018
	Coeficiente de Gini en las zonas rurales (5)	0,49	2018
	Índice Global del Hambre (puntuación y puesto) (6)	14 (62 de 107)	2020
	Prevalencia de la malnutrición crónica en niños menores de 5 años (7)	16	2013-2018
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (porcentaje del producto interno bruto) (8)	12,9	2021
	Empleo en la agricultura (porcentaje del empleo total) (9)	22,2	2019
	Índice Global de Riesgo Climático (puesto) (10)	10 de 181	2019
	Índice de Desigualdad de Género (puntuación y puesto) (2)	0,471 (98 de 162)	2019
	Porcentaje de mujeres que han sido víctimas de violencia física o sexual a lo largo de su vida (11)	74,7	2016

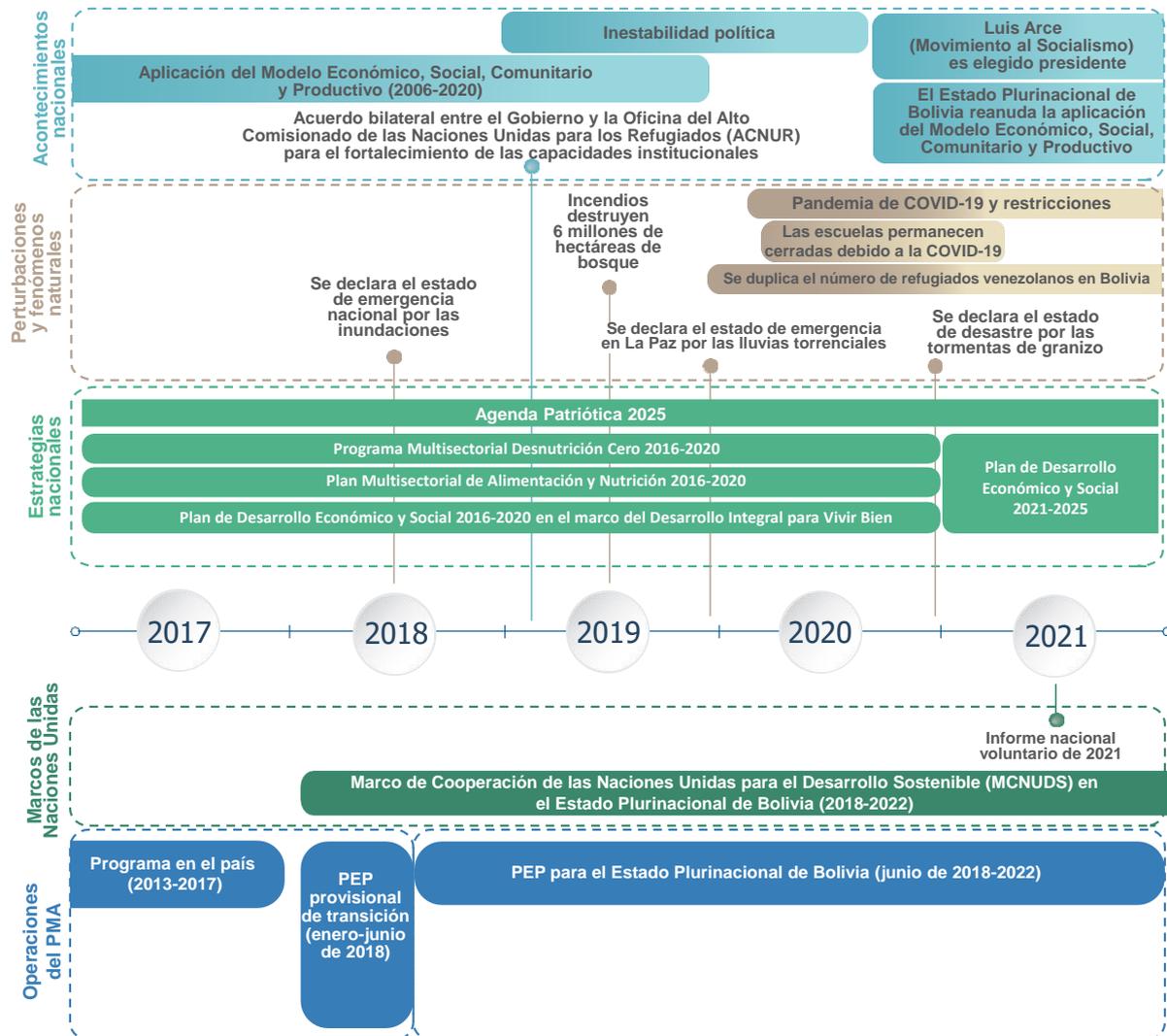
Fuentes: 1) [Base de datos del Banco Mundial. 2020. Población, total - Bolivia](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: el desarrollo humano y el Antropoceno](#); 3) Base de datos del Banco Mundial. 2021. [PIB \(dólares a precios actuales\) - Bolivia](#); 4) Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020. [Encuesta de hogares 2019](#), – Sección 6: Pobreza y desigualdad; 5) INE. 2019. [Encuesta de Hogares 2016-2018](#); 6) [Global Hunger Index 2020: Bolivia](#); 7) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2019. [Estado Mundial de la Infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: crecer bien en un mundo en transformación](#); 8) Base de datos del Banco Mundial. 2021. [Agricultura, valor agregado \(% del PIB\) - Bolivia](#); 9) INE. 2020. [Anuario Estadístico 2019](#); 10) Eckstein D., Künzel V. y Schäfer L. 2021. [Global Climate Risk Index 2021](#); 11) INE. 2017. [Encuesta de Prevalencia y Características de la Violencia contra las Mujeres 2016. Resultados](#).

Plan estratégico del PMA para el país

- El PEP para 2018-2022 estaba en consonancia con la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (figura 1). Se pretendía pasar de la asistencia alimentaria directa a la prestación de asistencia indirecta, de modo que el PMA desempeñara una función de habilitación, centrada principalmente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, el apoyo técnico al Gobierno, la promoción y la comunicación.

11. Antes del inicio del PEP, el PMA había realizado operaciones en el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de un PEP provisional de transición que había abarcado el período comprendido entre enero y junio de 2018 y que se había concebido como una prórroga del programa en el país para 2013-2017 con el fin de sentar las bases del PEP (figura 1).

Figura 1: Calendario y cuadro panorámico del PEP para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)

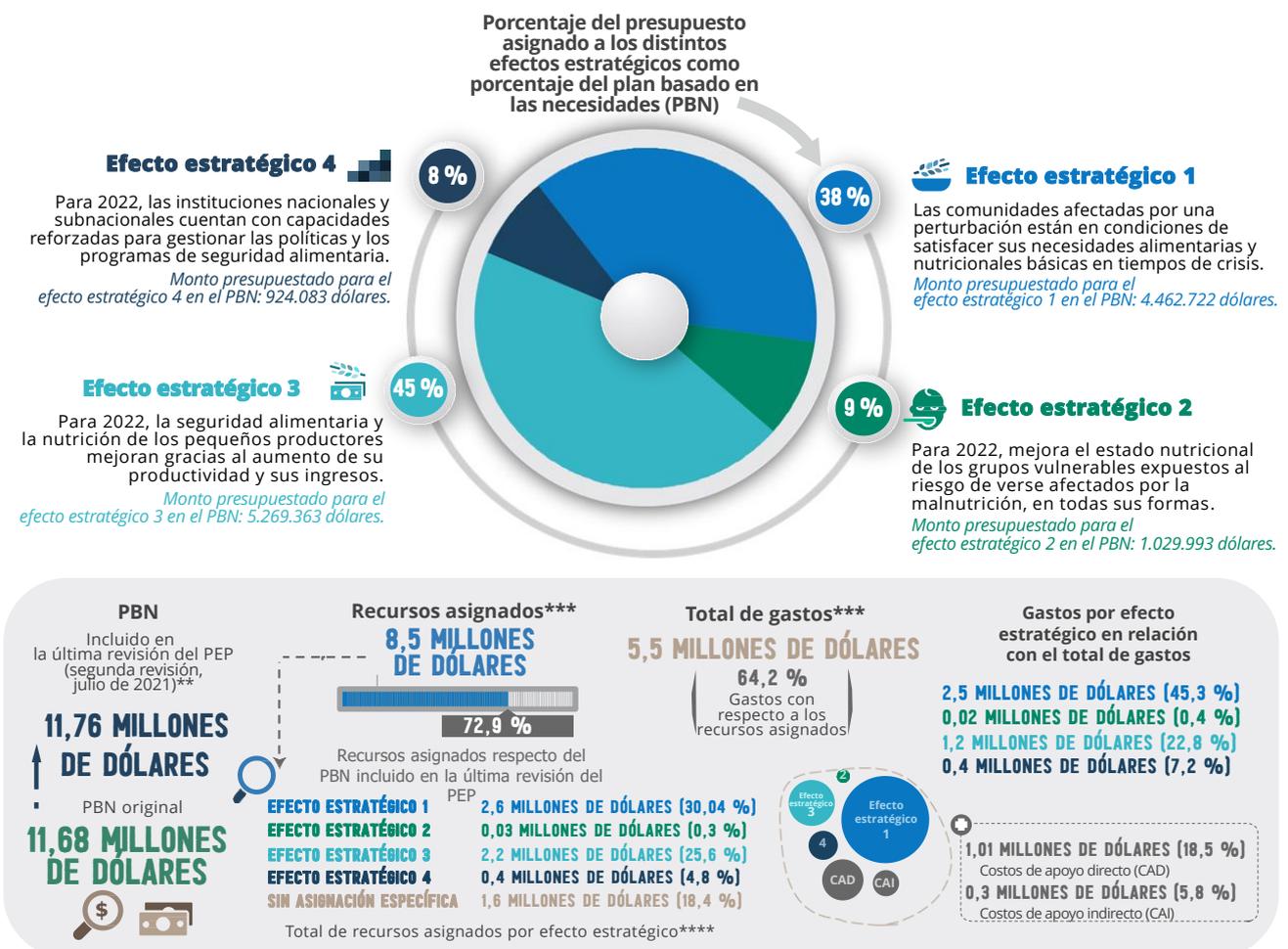


Fuentes: Diversas fuentes, entre ellas el documento del PEP, el MCNUDS en el Estado Plurinacional de Bolivia, el sitio web oficial del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y, para los datos relativos a las perturbaciones y los principales acontecimientos políticos, el informe completo sobre la evaluación del PEP (y las fuentes externas a las que se hace referencia en el mismo).

12. El PEP tenía como principales objetivos: fortalecer las capacidades nacionales en materia de preparación y respuesta en casos de emergencia y prestar asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a los hogares afectados por crisis (efecto estratégico 1); promover un consumo de alimentos adecuado y la educación nutricional por medio de campañas de nutrición (efecto estratégico 2); ayudar a los pequeños agricultores a producir excedentes y generar ingresos gracias a la capacitación y las actividades de ACA, vinculando los excedentes de producción con la demanda generada por el programa de alimentación escolar (efecto estratégico 3), y contribuir a los sistemas de información sobre seguridad alimentaria y nutrición (efecto estratégico 4). Además, en el PEP se aplicó un enfoque transversal a las actividades de transformación de las relaciones de género, la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (figura 2).

13. El presupuesto original de la cartera de actividades en el país ascendía a 11,68 millones de dólares por un período de cuatro años y seis meses (de julio de 2018 a diciembre de 2022), con el fin de prestar asistencia a 137.000 beneficiarios. Tras dos revisiones del PEP, en julio de 2021 el presupuesto total y el número de beneficiarios previstos eran ligeramente superiores, esto es, 11,76 millones de dólares y 145.550 personas. En septiembre de 2021, el presupuesto (incluidos los gastos administrativos) estaba financiado en un 72,9 % principalmente por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, la Comisión Europea, China y el sector privado. Los niveles de financiación variaron notablemente de un efecto estratégico a otro, y en septiembre de 2021 los efectos estratégicos 2 y 3 estaban financiados en un 7 % y un 54 %, respectivamente (figura 2).

Figura 2: PEP para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos



* La parte del presupuesto del PBN asignada a cada efecto estratégico se determinó sobre la base del total general del PBN, incluidos los CAD (2,1 millones de dólares) y los CAI (0,7 millones de dólares).

** La evaluación no abarcó la segunda revisión del PEP porque esta se realizó durante la etapa de recopilación de datos (julio-agosto de 2021). Los presupuestos asignados a los efectos estratégicos como porcentaje del PBN se calcularon sobre la base del PBN inicial, de 11,68 millones de dólares.

*** Las cifras correspondientes a los recursos asignados y a los gastos totales efectuados son acumulativas y abarcan el período comprendido entre 2018 y septiembre de 2021.

**** La suma de los recursos asignados a los distintos efectos estratégico no es de 8,5 millones de dólares ya que una parte de los recursos se asignó a los CAD (1,46 millones de dólares) y los CAI (0,3 millones de dólares).

Hallazgos de la evaluación

¿En qué medida la posición estratégica, la función y las contribuciones específicas del PMA se basan en las prioridades del país, las necesidades de la población y sus propias fortalezas?

Armonización y pertinencia con respecto a las necesidades

14. La evaluación permitió constatar que el PEP estaba en consonancia con las prioridades nacionales plasmadas en las políticas, planes y estrategias en materia de seguridad alimentaria, nutrición, gestión de riesgos, género y protección social. Los objetivos y estrategias del PMA y del país se basan en gran medida en marcos comunes, en especial la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020. El PEP también estaba armonizado con los compromisos y las prioridades del Gobierno para el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, concretamente, con los que guardan relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2 (Hambre Cero), 5 (igualdad de género) y 17 (alianzas para lograr los objetivos).
15. En el diseño del PEP se abordaron las necesidades de las personas más vulnerables en el marco de los distintos efectos estratégicos y se tuvieron en cuenta los estudios de la vulnerabilidad y las evaluaciones de las necesidades. Con respecto al período anterior al PEP, en la evaluación se constató que con el plan se había logrado mejorar considerablemente la calidad de las evaluaciones de las necesidades, en particular aumentar la comprensión de las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria, la malnutrición y los problemas de resiliencia, además de mejorar la selección de los grupos beneficiarios.
16. La determinación de las necesidades y los riesgos se llevó a cabo, en general, de forma participativa, pero, si bien la contribución de las autoridades locales fue sistemática y generalizada, la de las comunidades locales resultó más desigual.
17. En los primeros años de ejecución del PEP, la disponibilidad irregular de recursos financieros obligó al PMA a reorientar progresivamente sus intervenciones y a establecer un orden de prioridades en la prestación de asistencia para responder a las necesidades de las personas más vulnerables.

Posicionamiento estratégico

18. En general, el posicionamiento estratégico del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia siguió siendo pertinente, en principio, a lo largo de todo el período de ejecución del PEP, pero la evolución de la situación nacional y la crisis mundial causada por la COVID-19 no favorecieron la plena aplicación de esa orientación estratégica y socavaron la capacidad de intervención del Programa. Si bien las autoridades nacionales valoran la función del PMA en las intervenciones de emergencia, este aún no ha logrado posicionarse en el país como un actor importante en lo que respecta al fortalecimiento de la resiliencia o el fomento de los medios de subsistencia. La elevada rotación del personal en las instituciones públicas dificultó la continuidad de la colaboración del PMA con el Gobierno.

Coherencia con la labor de otros actores

19. En términos generales, las intervenciones del PMA entre 2018 y 2021 estaban en consonancia y eran coherentes con el MCNUDS para 2018-2022. El Gobierno y la comunidad internacional reconocen que el PMA es un actor reactivo, eficaz y flexible y lo consideran un asociado destacado en las esferas de la intervención en casos de emergencia, la evaluación de la vulnerabilidad y la identificación de los beneficiarios, especialmente en relación con el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y el análisis integrado del contexto.

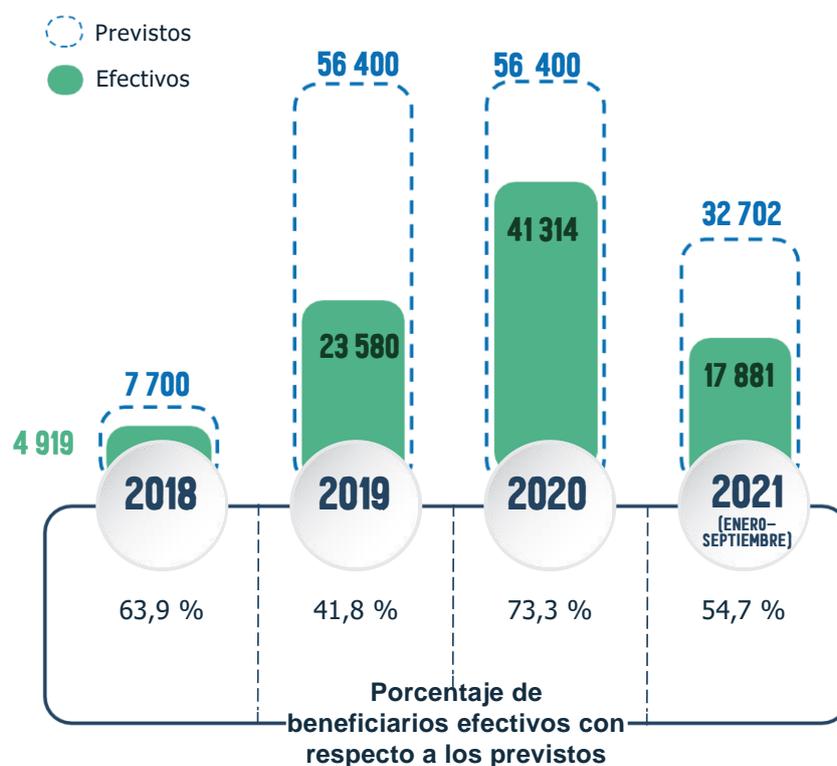
20. El PMA ha suscrito varios acuerdos de colaboración con las administraciones locales, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores humanitarios y de desarrollo; sin embargo, estos acuerdos se limitan a actividades aisladas y, por el momento, no reflejan una visión estratégica a largo plazo ni el posicionamiento del PMA respecto de sus asociados.

¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Estado Plurinacional de Bolivia?

Panorama general de los resultados obtenidos a nivel de productos y efectos

21. Si bien el número total de beneficiarios a los que se prestó asistencia cada año siguió siendo inferior al previsto, según se desprende de un análisis general año por año, el número de beneficiarios efectivos fue aumentando entre 2018 y 2020, como puede verse en la figura 3. En gran medida, la diferencia entre el número de beneficiarios previstos y efectivos puede explicarse por la reducción del número de actividades programadas debido a los déficits de financiación.

Figura 3: Número de beneficiarios previstos y efectivos, 2018-2021



Fuentes: Informes anuales sobre el país para el período 2018-2020 y datos del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) correspondientes a 2021 (enero-septiembre).

22. En cuanto a los indicadores a nivel de los efectos de los que se informó, la oficina en el país logró importantes avances con respecto a los cuatro efectos estratégicos; ahora bien, estos avances no fueron homogéneos debido a las limitaciones financieras, que provocaron diferencias en la asignación de recursos a nivel de actividad. Tal como puede verse en el cuadro 2, en el 80 % de los indicadores hubo una tasa de consecución del 90 % o superior, y el 20 % no fue objeto de seguimiento.

CUADRO 2: TASA DE CONSECUCCIÓN DE LAS METAS ESTABLECIDAS PARA LOS INDICADORES DE LOS EFECTOS, POR EFECTO ESTRATÉGICO Y AÑO (2018-2021)				
Efecto estratégico	2018	2019	2020	2021
1	5	3	3	1
		2	2	4
		1	1	1
2	1	1	1	1
3	2	1	2	1
	2	1	2	3
	2	2	2	3
4	1	1	1	1

Clave							
	Tasa de consecución del 90 % o superior		Tasa de consecución de entre el 50 % y el 89 %		Tasa de consecución inferior al 50 %		No se dispone de datos

Fuentes: Informes anuales sobre el país para el período 2018-2021.

23. En cuanto a los resultados a nivel de los efectos, en el marco del efecto estratégico 1 se observaron cambios importantes en las pautas de consumo de las comunidades afectadas ya que mejoró el acceso a los alimentos frescos disponibles y aumentó la cantidad y la calidad de los productos proteínicos consumidos. Los beneficiarios entrevistados señalaron que el apoyo del PMA había sido muy importante durante las intervenciones de emergencia dado que les había dado acceso a una canasta de alimentos que podía durar hasta tres meses. Este apoyo se consideró especialmente importante en un contexto de falta de oportunidades laborales y restricciones a la circulación relacionadas con la pandemia de COVID-19.
24. En cuanto al efecto estratégico 2, no fue posible cuantificar hasta qué punto la campaña de comunicación había permitido mejorar los hábitos alimentarios y nutricionales debido a la breve duración de esa actividad y a la falta de seguimiento personalizado de la población seleccionada; sin embargo, los datos parecen indicar que los participantes estaban satisfechos en general con los conocimientos adquiridos gracias a la campaña. Las partes interesadas nacionales confirmaron que los materiales de comunicación debían divulgarse durante un período de tiempo más largo que los tres meses inicialmente previstos en la campaña piloto si se quería lograr cambios de comportamiento importantes y duraderos.
25. En el marco del efecto estratégico 3, gracias a la asistencia alimentaria prestada por el PMA mediante diversas modalidades de transferencia, los hogares en situación de inseguridad alimentaria de varios municipios obtuvieron una canasta básica de alimentos y satisficieron sus necesidades alimentarias básicas. Como resultado de las intervenciones de ACA, los beneficiarios estuvieron en condiciones de restaurar activos —como tierras degradadas, jardines, canales de riego y pozos—, lo cual les permitió aumentar la producción y, por ende, los ingresos derivados de la venta de sus productos. Sin embargo, la sostenibilidad de los logros obtenidos en materia de resiliencia entre los hogares más pobres es limitada ya que en la mayoría de los municipios no existen estrategias a largo plazo y los recursos financieros son limitados.

26. En el marco del efecto estratégico 4, las instituciones nacionales y subnacionales que recibieron apoyo del PMA fortalecieron su capacidad para gestionar los programas y sistemas de seguridad alimentaria y de emergencia; sin embargo, esa capacidad aún no se ha institucionalizado debido a varios factores, en particular, la elevada rotación del personal en las instituciones gubernamentales, que dificulta la continuidad, la falta de una visión y una estrategia a largo plazo del PMA, y la pandemia de COVID-19. Entre los principales resultados observados figuran la mejora de la gestión del sistema nacional de registro de beneficiarios; la introducción de un sistema de alerta temprana innovador basado en los conocimientos ancestrales e indígenas para respaldar las predicciones meteorológicas; la realización de un análisis integrado del contexto para contribuir a cartografiar la vulnerabilidad, y la introducción de drones para apoyar las intervenciones de emergencia.

Temas transversales

27. En general, en las actividades del PMA se respetaron los principios humanitarios ya que se promovió la protección de los derechos humanos y la sensibilización sobre la solidaridad, al tiempo que se evitó la exclusión de los grupos vulnerables. Las medidas específicas adoptadas por el Programa en materia de protección fueron escasas, aunque aumentaron en respuesta a la pandemia de COVID-19, y la evaluación puso de manifiesto la necesidad de una evaluación de los riesgos más exhaustiva.
28. El PMA hizo un gran esfuerzo por integrar las cuestiones de género y equidad en la estructura y las intervenciones del PEP. En el marco del plan de acción en materia de género del PEP se dispone de sistemas de rendición de cuentas relacionados con el género, y los resultados obtenidos en materia de igualdad de género se recogen en la herramienta de evaluación de las realizaciones en la esfera de los recursos humanos. Aunque el marco lógico del PEP carecía de indicadores específicos de género, el PMA incorporó sistemáticamente la perspectiva de género en todas sus intervenciones y análisis: los datos se desglosan por sexo y la información cualitativa relacionada con las diferentes experiencias de las mujeres y los hombres se recoge y utiliza en los informes de evaluación y seguimiento, así como en las propuestas y los informes destinados a los donantes.

Sostenibilidad

29. Aunque se observan algunas diferencias entre los efectos estratégicos, en general, la sostenibilidad de los logros sigue siendo un problema. En particular, en un momento dado, las actividades de nutrición se centraron principalmente en una campaña de nutrición destinada a promover cambios de comportamiento, con la que no se obtuvieron resultados sostenibles. En relación con las actividades de fomento de la resiliencia, apenas se desarrollaron o fortalecieron las estructuras o los procesos institucionales con el fin de favorecer la sostenibilidad de las intervenciones del PMA. Además, las actividades de fortalecimiento de las capacidades de las entidades nacionales y subnacionales aún no se han institucionalizado, lo que también limita su sostenibilidad en el tiempo.
30. En general, los beneficiarios valoran mucho el apoyo del PMA y afirman que los ha ayudado a superar períodos de crisis muy difíciles; sin embargo, el sentido de apropiación de las actividades a nivel comunitario solo se constata en el marco de las intervenciones centradas en el fomento de la resiliencia. La participación de las comunidades se vio limitada por el hecho de que a menudo las intervenciones fueron muy breves.
31. En cambio, las autoridades locales participaron activamente en todas las intervenciones. Aún no se han establecido vínculos entre las organizaciones de productores locales y los municipios en relación con los desayunos escolares, sobre todo debido a la falta de recursos y a la dificultad de mantener una presencia operacional durante la crisis de la COVID-19.

Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo

32. Las iniciativas del PMA para conciliar sus enfoques humanitarios con las intervenciones de desarrollo no fueron muy eficaces. En el enfoque adoptado para fomentar la resiliencia en las intervenciones de ACA, el PMA muestra claramente la intención de facilitar los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo; sin embargo, para crear una visión a largo plazo, se considera necesaria la complementariedad con los actores dedicados al desarrollo, que se vio limitada por la escasa presencia de otras organizaciones de ese tipo en las zonas en las que trabaja el PMA.

¿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***

33. En términos generales, el PEP se ejecutó de manera oportuna conforme a sus parámetros de ejecución. La capacidad de respuesta fue adecuada y, en general, las partes interesadas la valoraron positivamente; sin embargo, fue difícil programar los procesos del PMA para que coincidieran con las necesidades de los distintos agentes, en particular a nivel gubernamental.

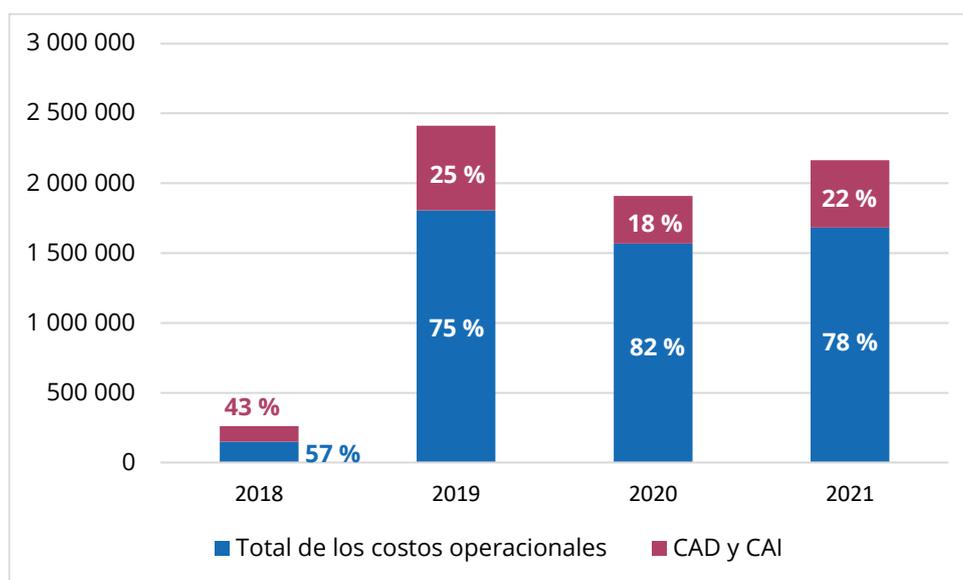
Cobertura y selección de los beneficiarios

34. La cobertura y la selección de los beneficiarios de las actividades del PMA se adaptaron a las distintas situaciones de emergencia que fueron surgiendo en el país durante el período abarcado por la evaluación y a las solicitudes de apoyo de las autoridades bolivianas; sin embargo, esto no fue fruto de una reflexión estratégica orientada a potenciar al máximo las sinergias y a propiciar la adopción de medidas a más largo plazo que permitieran ejecutar actividades de fomento de la resiliencia y fortalecimiento de los medios de subsistencia y lograr un mayor impacto y sostenibilidad.
35. En general, las intervenciones del PMA estuvieron muy dispersas. No obstante, aunque se extendieron por todos los departamentos del país, las intervenciones no abarcaron grandes áreas geográficas y rara vez se centraron en el nivel de los municipios y en el comunitario. Esto limitó las oportunidades de lograr sinergias y economías de escala y dificultó la definición de estrategias de retirada institucionales.
36. La pandemia de COVID-19 planteó desafíos sin precedentes a las operaciones del PMA. El Programa desarrolló rápidamente las capacidades y los procedimientos necesarios para operar en el medio urbano, donde no había trabajado antes. A principios de 2020, se determinó que la falta de financiación para las operaciones constituía un riesgo importante, que se mitigó reorientando los fondos disponibles ya asignados hacia la respuesta a la pandemia de COVID-19 y las actividades de fomento de la resiliencia.

Eficiencia y eficacia en función de los costos

37. El presupuesto basado en las necesidades establecido para el PEP y los gastos efectivos se orientaron en gran medida hacia las intervenciones en casos de emergencia y las actividades de fomento de la resiliencia. Ante la insuficiencia de recursos, el PMA se esforzó por optimizarlos y trató de reducir la proporción de los costos de apoyo con respecto a los costos operacionales (figura 4) y los costos relacionados con las transferencias a los beneficiarios (distribución, gestión y asociados en la ejecución) con respecto al gasto total en transferencias.

Figura 4: Evolución de la proporción de los costos de apoyo con respecto a los costos operacionales (2018-2021)



Fuente: Instrumento de análisis relativo a la hoja de ruta integrada, quinto informe anual sobre el país 2018-2021 (panorama financiero anual).

38. El PMA, impulsado por la escasez de recursos, trató de aprovechar las ventajas comparativas de las distintas modalidades de transferencia y, en general, de adoptar medidas de ejecución que pudieran aumentar la eficacia en función de los costos.

¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el PEP?

Movilización de recursos y asociaciones

39. La movilización de financiación previsible y flexible fue un reto importante. Puesto que los recursos fueron limitados desde el principio —sobre todo en 2018 y 2019—, las intervenciones fueron más reactivas que estratégicas y se basaron en la financiación disponible y en los intereses de los donantes.
40. Aunque la estructura del PEP se había concebido para fortalecer la programación integrada y la coordinación, debido a varios factores hubo una cierta tendencia a: ejecutar las actividades de forma aislada (con distintos niveles de financiación); realizar intervenciones dispersas geográficamente (por la necesidad de responder a las emergencias climáticas y de otro tipo); trabajar de forma poco coordinada, y experimentar limitaciones de capacidad en materia financiera y de recursos humanos.
41. Durante el PEP, el PMA estableció una gran variedad de asociaciones a nivel estratégico y técnico con entidades gubernamentales (nacionales y locales), privadas, de la sociedad civil y del sistema de las Naciones Unidas. Aunque el PMA suscribió una amplia gama de acuerdos de colaboración con el fin de llevar a cabo sus actividades, estos no pueden considerarse asociaciones estratégicas propiamente dichas debido a su carácter operacional y puntual. La falta de una estrategia clara de asociación fue un factor determinante que obstaculizó los progresos hacia el logro de los efectos estratégicos del PEP.

Flexibilidad durante la crisis de la COVID-19

42. El PEP había previsto flexibilidad suficiente para poder responder a la situación de emergencia provocada por la COVID-19. La pandemia generó necesidades inmediatas que debían satisfacerse a corto plazo y, al mismo tiempo, hizo necesario aunar esfuerzos para trabajar en la recuperación socioeconómica del país. El PMA reaccionó adaptando sus

programas a nuevos tipos de actividades y modalidades. En el marco del efecto estratégico 3, comenzó a distribuir raciones para llevar a casa a los niños que habían dejado de ir a la escuela y levantó las condiciones para participar en las actividades de ACA destinadas a fortalecer las capacidades. Las transferencias de efectivo no podían realizarse a través de los bancos por las restricciones impuestas a la circulación, pero el PMA siguió distribuyendo cupones, adaptando esa modalidad al medio urbano, donde no había trabajado antes y centrando su apoyo en un subgrupo especialmente vulnerable, las personas con VIH/sida y positivas al coronavirus del síndrome respiratorio agudo severo de tipo 2 (SARS-CoV-2), en vista de la escasa financiación disponible y la consiguiente necesidad de modificar las prioridades.

Cambios estratégicos

43. La capacidad y los recursos internos no fueron suficientes para lograr los cambios estratégicos previstos. El PMA no adoptó medidas suficientes para fortalecer las capacidades de su personal en materia de resiliencia, seguridad alimentaria o apoyo a los medios de subsistencia. También se tropezó con importantes dificultades para obtener fuentes de financiación a largo plazo, más adecuadas a las nuevas orientaciones estratégicas, y para entablar asociaciones estratégicas.
44. La actuación del PMA se centró en la intervención en casos de emergencia, que, a juicio de las partes interesadas en el PEP, es su principal esfera de competencia (entre otras cosas, por su capacidad logística, la rapidez de su respuesta y sus intervenciones concretas) y en la que aporta el mayor valor añadido en comparación con otros actores.
45. Además, el PEP no se basaba en una teoría del cambio propiamente dicha, que habría establecido una relación clara entre las intervenciones de emergencia y las actividades de apoyo al fomento de la resiliencia y de fortalecimiento de los medios de subsistencia. Esta falta de orientación estratégica puede haber contribuido a que se haya dejado de prestar atención a la dimensión innovadora del PEP, que se había plasmado en la labor de fomento de la resiliencia de los pequeños agricultores bolivianos.

Conclusiones

46. La evaluación puso de relieve las distintas contribuciones al logro de cada uno de los efectos estratégicos previstos durante todo el período abarcado por el PEP; sin embargo, aunque se dio prioridad al componente de intervención en casos de emergencias, al que se destinó una parte importante de los recursos disponibles, la nutrición, la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades no se abordaron en la medida necesaria para garantizar la sostenibilidad de los logros.

Posicionamiento estratégico

47. La puesta en marcha del PEP se vio entorpecida por una serie de obstáculos importantes y persistentes —recursos limitados, crisis sociopolíticas y sanitarias— que limitaron la capacidad del PMA para elaborar y aplicar una estrategia clara a largo plazo sustentada en un conjunto integral de actividades. La imprevisibilidad de muchos de estos factores externos y la respuesta a las distintas solicitudes del Gobierno a menudo dieron lugar a actividades aisladas. El PEP se diseñó con el fin de atender las necesidades básicas de las personas más vulnerables a la inseguridad alimentaria, la malnutrición y el cambio climático mediante intervenciones de emergencia y actividades de fomento de la resiliencia de las comunidades; sin embargo, debido a la falta de una estrategia de movilización de recursos sólida, el PMA tuvo dificultades para obtener recursos suficientes que le permitieran ejecutar el PEP. No obstante, el Programa dio muestras de flexibilidad a la hora de afrontar retos imprevistos, como el recambio político en 2019-2020 y la pandemia de COVID-19, y adaptó su labor a las solicitudes del Gobierno.

Aprovechamiento óptimo de las oportunidades y estructura y enfoque del PEP

48. El alcance y la calidad de la contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos del PEP fueron considerablemente mayores en las intervenciones de emergencia y en el fortalecimiento de las capacidades nacionales que en las actividades relacionadas con la resiliencia, la nutrición o los objetivos transversales. Se observaron progresos en la reducción de la inseguridad alimentaria de las poblaciones afectadas, especialmente en las crisis y situaciones de emergencia puntuales, en particular en la respuesta a la pandemia de COVID-19. Si bien el PMA abordó en cierta medida los problemas de resiliencia con sus intervenciones de apoyo a los pequeños agricultores, los resultados de esta labor se vieron limitados por las dificultades para obtener financiación y la dispersión de las intervenciones en pequeña escala. Entre las esferas que deberían ser objeto de mayor atención en el próximo PEP cabe destacar la malnutrición, debido al deterioro de los indicadores en todo el país, y el fortalecimiento de la colaboración con el Gobierno en temas transversales, como la protección humanitaria.

Fortalecimiento de las asociaciones estratégicas

49. La contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos en circunstancias cada vez más complejas y difíciles dependerá en gran medida del establecimiento de asociaciones más sólidas y duraderas. En un país de ingreso medio-bajo, rodeado de crisis regionales que atraen cada vez más financiación, resulta especialmente necesario aunar fuerzas con los asociados estratégicos del país a fin de llevar a cabo intervenciones conjuntas que permitan ofrecer un apoyo integral. Debido al cambio de Gobierno, el PMA tuvo que realizar una importante labor de promoción, tanto de forma bilateral con los ministerios y las gobernaciones como de forma conjunta con otros miembros del equipo humanitario en el país. El nivel actual de iniciativas conjuntas con otras entidades de las Naciones Unidas no se considera suficiente para el logro de resultados intersectoriales a largo plazo. La pandemia de COVID-19 ha abierto el camino a nuevas oportunidades al poner de relieve la urgencia de desplegar esfuerzos interinstitucionales para abordar tanto las necesidades humanitarias como las causas profundas de la inseguridad alimentaria.

Estrategia de financiación, comunicación y visibilidad

50. Las iniciativas de movilización de recursos no fueron del todo eficaces, en parte debido a la falta de estrategias de financiación y comunicación propiamente dichas destinadas a atraer la atención del Gobierno y los donantes. Debido a numerosos imprevistos, el PMA se vio obligado a cambiar constantemente el orden de prioridad de sus actividades, por lo que se realizaron intervenciones cortas y dispersas. En particular, el PMA desempeñó una función de facilitador ante el Gobierno que exigió una gran capacidad de negociación y sensibilidad hacia los procesos gubernamentales y que fue más allá de la mera aportación de competencias técnicas especializadas.

Recursos humanos y capacidad interna

51. El PMA hizo buen uso de su capacidad limitada (desde el punto de vista cuantitativo) y de sus recursos insuficientes, ya que ejecutó las actividades del PEP en los plazos establecidos; sin embargo, la cobertura limitada y la dispersión de las actividades en pequeña escala por todo el país no favorecieron las sinergias ni las economías de escala: la gestión de múltiples donaciones de pequeña cuantía repercutió precisamente en las iniciativas de promoción y comunicación necesarias para influir en las políticas y los programas multisectoriales.

Labor participativa en la definición de la vulnerabilidad (geográfica) y la selección de los beneficiarios

52. Los sistemas de seguimiento y evaluación carecieron de la debida dimensión cualitativa o *ex post* para evaluar adecuadamente los efectos de las intervenciones del PMA en la resiliencia de los hogares beneficiarios y su sostenibilidad, o para extraer enseñanzas

específicas que permitieran diseñar nuevas actividades basadas en las perspectivas de los beneficiarios. Sin embargo, es evidente que las intervenciones a corto plazo con las que se pretendía satisfacer las necesidades inmediatas aún no han propiciado el sentido de apropiación por parte de las comunidades ni han facilitado los vínculos estratégicos entre la labor humanitaria y las actividades de desarrollo.

Recomendaciones

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

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación ^o
1	<p>Posicionamiento estratégico y estructura del nuevo PEP</p> <p>Para definir mejor su posicionamiento en el país, se recomienda que el PMA, en consonancia con la iniciativa Una ONU, elabore un conjunto de medidas de asistencia que refleje más adecuadamente su valor añadido específico y desarrollo, en colaboración con el Gobierno, un enfoque equilibrado para la prestación de asistencia en relación con cada uno de los efectos estratégicos.</p> <p>Como base para la estructura del nuevo PEP, se propone que el PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) mantenga la atención centrada en el efecto estratégico 1, relativo a la intervención en casos de emergencia, con miras a fortalecer la capacidad del Gobierno; ii) concentre la labor de fomento de la resiliencia (efecto estratégico 3 y actividad 3) en las zonas periurbanas y rurales más vulnerables; iii) establezca mecanismos de diálogo a nivel técnico y político con el Gobierno y las gobernaciones departamentales para animarlos a seguir cumpliendo sus obligaciones en materia de alimentación escolar y, con ese fin, determine cuáles son los municipios más vulnerables sobre la base de un análisis integrado del contexto, y iv) elabore una estrategia clara de fomento de las capacidades institucionales a nivel nacional y subnacional (efecto estratégico 4) en relación con la seguridad alimentaria y la educación nutricional, en la que se atribuya gran importancia a las cuestiones de género. 	Estratégica	Oficina en el país	<p>Apoyo técnico y orientación estratégica general del despacho regional</p> <p>Gobierno (consultas, en particular sobre los puntos iii) y iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas/iniciativa Una ONU (consultas previas)</p>	Alta	Noviembre de 2022
2	<p>Aprovechamiento de todas las oportunidades para consolidar el posicionamiento estratégico del PMA</p> <p>A fin de aplicar la recomendación 1, se recomienda que el PMA consolide su posicionamiento estratégico mediante las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Prestar apoyo técnico para la ejecución del componente comunitario del análisis integrado del contexto con el fin de determinar cuáles son las zonas vulnerables a la inseguridad alimentaria a nivel local, lo cual permitirá fortalecer la contribución del PMA en el marco del nuevo plan nacional de recuperación económica posterior a la COVID-19. ii) Apoyar la aplicación eficaz de la Ley 602 de Gestión de Riesgos, que permitirá fortalecer las capacidades a nivel nacional en materia de planes para imprevistos y sistemas de alerta temprana, transferir dichas capacidades del nivel nacional al local y realizar ejercicios de simulación en los municipios. 	Estratégica	Oficina en el país	<p>Gobierno (puntos i) a iv))</p> <p>Entidades de las Naciones Unidas y otros asociados pertinentes de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales) y de los sectores encargados del fomento de la resiliencia, la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social (punto iii))</p>	Alta	Enero de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación ^a
	<p>iii) Promover las sinergias entre el PMA y otros actores de desarrollo con el fin de establecer vínculos entre las estrategias y los programas en las esferas del fomento de la resiliencia, la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social; a tal fin, el despacho regional debería apoyar el fomento de la capacidad de la oficina en el país sobre la base de la experiencia adquirida en otros países (por ejemplo, actividades de protección social que incorporen la nutrición y las cuestiones de género).</p> <p>iv) Garantizar que las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer sean temas transversales mucho más visibles, tanto mediante la asignación de recursos (no solo fondos) a las actividades conexas como mediante la incorporación de objetivos e indicadores específicos en el marco lógico. (Se sugiere, por ejemplo, que se recopilen datos a nivel individual para permitir análisis más sólidos, especialmente de las dinámicas intrafamiliares).</p>			Apoyo del despacho regional (punto iii))		
3	<p>Fortalecimiento de las asociaciones estratégicas</p> <p>Con miras a fomentar una labor intersectorial conjunta que cree oportunidades en el nexo entre acción humanitaria y asistencia para el desarrollo, se recomienda que el PMA elabore una estrategia de asociación que defina claramente las responsabilidades, las esferas de acción y el valor añadido de cada parte interesada, así como las modalidades de coordinación y sincronización de los planes de trabajo necesarias.</p> <p>Se propone que el PMA:</p> <p>i) refuerce las capacidades en materia de negociación y promoción a nivel político;</p> <p>ii) identifique los grupos de interés y los representantes de los ministerios, las gobernaciones, los municipios, los asociados cooperantes y las entidades de las Naciones Unidas, y realice una cartografía de todos ellos;</p> <p>iii) fortalezca la iniciativa Una ONU con el establecimiento de alianzas estratégicas, y</p> <p>iv) estreche las relaciones con las autoridades gubernamentales y el personal técnico mediante memorandos de entendimiento y cartas de acuerdo para sentar las bases de una futura estrategia de traspaso de responsabilidades que sea sostenible a largo plazo.</p>	Estratégica	Oficina en el país	Ministerios, gobernaciones, municipios, asociados cooperantes, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), PNUD, UNICEF, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), Coordinadora de la Mujer y Pro Mujer	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación ^a
4	<p>Estrategia en materia de financiación, comunicación y visibilidad</p> <p>Se recomienda que el PMA elabore estrategias de financiación y comunicación más precisas e interrelacionadas para generar datos empíricos y mejorar la visibilidad de su posicionamiento estratégico y sus realizaciones.</p> <p>Se sugiere que el PMA proponga, en el contexto del MCNUDS y la elaboración de propuestas conjuntas con los actores de desarrollo, directrices que deberán definirse con el Gobierno (en las que los objetivos y el ámbito de intervención de los actores se basen en un análisis exhaustivo de su experiencia en las distintas esferas y zonas geográficas a fin de crear vínculos entre ellos), y que mejore los productos audiovisuales ya disponibles (relatos de vida, informes, etc.) centrándose explícitamente en las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer.</p>	Estratégica	Oficina en el país	Apoyo técnico y orientación estratégica del despacho regional para el diseño de las estrategias	Alta	Noviembre de 2022
5	<p>Recursos humanos y capacidad interna</p> <p>Se recomienda que el PMA elabore una estrategia para atender las necesidades de recursos humanos y fomentar la capacidad interna a fin de lograr los cambios estratégicos previstos.</p> <p>Se propone que el PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) examine la posibilidad de contratar a un experto en protección social y de fomentar la capacidad de seguimiento y evaluación; ii) cree actividades de capacitación para el personal del PMA de categoría superior en materia de promoción y movilización de fondos de nuevos donantes públicos y privados; iii) fomente el compromiso con las cuestiones de género del personal del PMA, los beneficiarios, los asociados cooperantes y los funcionarios públicos, y los sensibilice sobre estas cuestiones (mediante actividades de capacitación y mecanismos de incentivos), y iv) considere la posibilidad de reabrir al menos una oficina local (o, si fuera posible, de compartir los locales con uno o varios asociados para el desarrollo) en los lugares en los que el PMA operará durante el período de ejecución del próximo PEP, lo que contribuiría a mantener la estrecha colaboración establecida con las comunidades y a seguir consolidando los enfoques socio-comunitarios y de género. 	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para la elaboración de procesos de capacitación interna (puntos i) a iv)) Asociados para el desarrollo (punto iv))	Alta	Primer trimestre de 2023

#	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación ^a
6	<p>Labor participativa para definir la vulnerabilidad (geográfica) y seleccionar a los beneficiarios</p> <p>Se recomienda que el PMA aproveche sus reconocidas competencias especializadas en selección de zonas geográficas y hogares vulnerables en el contexto de las intervenciones de emergencia, gestión de riesgos, alimentación escolar y rehabilitación de activos. Esta tarea abarca varias dimensiones:</p> <p>i) Aprovechar el proceso de apropiación del análisis integrado del contexto y el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad por parte de las autoridades nacionales y departamentales para fortalecer la institucionalización de estas herramientas y combinar estos métodos de selección de hogares y zonas vulnerables con procesos de consulta más participativos que propicien la participación de las autoridades locales (municipales, comunitarias e indígenas) y las comunidades beneficiarias.</p> <p>ii) Definir los indicadores y mecanismos de clasificación de los beneficiarios en las situaciones de emergencia o en las fases de rehabilitación de los activos, fortalecimiento de los medios de vida y fomento de la resiliencia, con el fin de estructurar más adecuadamente el apoyo en función de los cambios en el nivel de vulnerabilidad de las familias beneficiarias (y, en su momento, poder definir claramente los procesos de traspaso de las responsabilidades interinstitucionales).</p> <p>iii) Elaborar procesos que permitan detectar, diferenciar y clasificar las estrategias de vida de las poblaciones de los territorios afectados teniendo en cuenta un enfoque de género, al tiempo que se llevan a cabo intervenciones de emergencia, se preparan las actividades de rehabilitación de activos y se fortalece la resiliencia después de una emergencia.</p>	Operacional	Oficina en el país	Apoyo técnico del despacho regional para fortalecer el proceso de generación de datos empíricos (puntos i) a iii)) Gobierno	Alta	Primer trimestre de 2023

^a Los plazos fijados se refieren a la fecha en que las estrategias y medidas recomendadas se incorporarán al diseño del nuevo PEP que se presentará en noviembre de 2022. Por tanto, en los plazos establecidos deberán haberse elaborado las estrategias y definido las medidas, que, sin embargo, se aplicarán durante todo el período de ejecución del nuevo PEP.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
INE	Instituto Nacional de Estadística
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia