



التوزيع: عام

التاريخ: 5 أكتوبر/تشرين الأول 2022

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2022/6-B

تقارير التقييم

للنظر

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

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات (2018-2022)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات في الفترة ما بين مارس/آذار 2021 وفبراير/شباط 2022. وبتابع نهج استشاري يركز على الاستخدام، خدم التقييم غرضاً مزدوجاً يتمثل في المساءلة والتعلم وسيُرشد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية التالية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات. وتناول التقييم التموذج الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، ومساهمته في الحاصل، والكفاءة التي تم بها تنفيذ الخطة والعوامل التي تفسر أداء البرنامج.

ودولة بوليفيا المتعددة القوميات من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. وعلى الرغم من النمو الاقتصادي في السنوات الأخيرة، فإن المستويات المرتفعة من الفقر وعدم المساواة تحد إمكانية الحصول على الغذاء، ولا سيما في المناطق الريفية وبين النساء، كما أن معدلات سوء التغذية آخذة في الارتفاع. ويتعرض البلد بشدة لمخاطر المناخ، بما في ذلك الفيضانات المتكررة والجفاف.

وتقترح الخطة الاستراتيجية القطرية تحولاً استراتيجياً في دعم البرنامج، من تقديم المساعدة الغذائية المباشرة إلى تأدية دور تمكيني، يركز أساساً على تعزيز القدرات المؤسسية، وتقديم الدعم التقني إلى الحكومة، والدعوة والتواصل.

وخلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتماشى مع الأولويات الوطنية على النحو المعبر عنه في السياسات والخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية وإدارة المخاطر والمساواة بين الجنسين والحماية الاجتماعية. وبينما تعترف الحكومة والمجتمع الدولي بالبرنامج كشريك رائد فعال في مجال الاستجابة للأزمات، فإنه لم يُنظر إليه حتى الآن على أنه جهة فاعلة رئيسية في تعزيز القدرة على الصمود أو تنمية سبل العيش. وأقيمت اتفاقات تعاون عديدة مع الإدارات المحلية والجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية؛ غير أنها تقتصر على إجراءات غير متكررة، ولا تعكس حالياً رؤية استراتيجية طويلة الأجل أو موقف البرنامج تجاه شركائه.

وفقاً لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

F. Pompili السيد

موظف التقييم

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

A. Cook السيدة

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [andrea.cook@wfp.org](mailto:andrea.cook@wfp.org)

وتشمل النتائج الرئيسية للخطة الاستراتيجية القطرية تحسين الحصول على الغذاء الطازج المتاح بين السكان الذين يتلقون المساعدة، وزيادة الإنتاجية وفرص إدرار الدخل للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة نتيجة لدعم سبل العيش وتعزيز قدرة المؤسسات المحلية في مجالات الأمن الغذائي والاستجابة لحالات الطوارئ. وكان أثر حملات التواصل التغذوي أقل وضوحاً وخضعت لرصد أقل.

وفي حين استحدثت جائحة مرض فيروس كورونا 2019 تحديات غير مسبقة لعمليات البرنامج، فقد وفرت الخطة الاستراتيجية القطرية مرونة كافية للبرنامج للاستجابة للاحتياجات العاجلة ذات الصلة من خلال تكييف برامجه مع الأنواع الجديدة من الأنشطة والطرائق. وكان تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين فعالاً، وزادت الإجراءات الخاصة بالحماية استجابة للجائحة. ولا تزال استدامة التدخلات وتعزيز الروابط بين التدخلات الإنسانية والإنمائية تشكل تحديات، نظراً لأن التكامل المطلوب مع الجهات الفاعلة الإنمائية كان مقيداً بسبب وجودها المحدود في المناطق التي يتدخل فيها البرنامج.

وخلص التقييم إلى أن تحديات التمويل وتناوب الموظفين في المؤسسات الوطنية على المستويين السياسي والتقني وأزمة مرض فيروس كورونا 2019 أثرت تأثيراً كبيراً على قدرة المكتب القطري على تنفيذ استراتيجية واضحة طويلة الأجل. وغالباً ما أدى التركيز على الاستجابة الفورية للطلبات الحكومية الفردية إلى تنفيذ أنشطة غير متكررة، على الرغم من ملاحظة المرونة في معالجة حالات الطوارئ غير المتوقعة. وكان نطاق وجودة مساهمة البرنامج في الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية أكبر بكثير في الاستجابة لحالات الطوارئ وتعزيز القدرات الوطنية منه في بناء القدرة على الصمود أو التغذية أو الأهداف الشاملة.

وكانت أوجه التآزر مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى محدودة، على الرغم من أن الاستجابة للجائحة فتحت الطريق أمام فرص جديدة في هذا الصدد. ولم تنجح جهود تعبئة الموارد بشكل كامل، ويرجع ذلك جزئياً إلى نقص التمويل الكامل واستراتيجيات التواصل اللازمة لجذب انتباه الحكومة والجهات المانحة. وساهمت الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في النجاح، على الرغم من محدودية التغطية والتشتت الجغرافي للأنشطة حد من تحقيق وفورات الحجم واستدامة إجراءات البرنامج. وبينما التمسّت المشاركة المجتمعية في جميع مراحل تنفيذ معظم التدخلات، فإن ملكية المجتمعات المحلية كانت مقيدة بالطبيعة القصيرة الأجل لتدخلات البرنامج، والتي لم تيسر الروابط الاستراتيجية بين الإجراءات الإنسانية والإنمائية.

ويقدم التقييم أربع توصيات استراتيجية، تركز على التموضع الاستراتيجي، وهيكل الخطة الاستراتيجية القطرية المستقبلية، والشراكات الاستراتيجية، والتمويل والتواصل، وتوصيتين تشغيليتين، تركزان على الموارد البشرية والقدرات الداخلية، وتحليل ضعف المشاركة واختيار المستفيدين.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات (2018-2022) (WFP/EB.2/2022/6-B) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2022/6-B/Add.1)، ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

## سمات التقييم

- 1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات للفترة 2018-2022 في الفترة ما بين مارس/آذار 2021 وفبراير/شباط 2022 لتقديم أدلة ودروس لإرشاد عملية وضع الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة للبلد.
- 2- وشمل التقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية وتضمن الخطة الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية السابقة التي نُفذت في النصف الأول من عام 2018. وشمل تقييم التموضع الاستراتيجي للبرنامج، ومساهمته في الحاصلات الاستراتيجية، والكفاءة التي نُفذت بها الخطة، والعوامل التي تفسر أداء البرنامج. وتناول التقييم مدى قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ، بما في ذلك جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19).
- 3- وأجرى التقييم فريق تقييم خارجي مستقل باستخدام نهج مختلط الطرائق وقائم على النظرية، استنادا إلى بيانات الرصد واستعراض الوثائق والمقابلات شبه المنظمة ومناقشات مجموعات التركيز مع حوالي 150 من أصحاب المصلحة. وجرى التحقق بعناية من كل من البيانات الأولية والثانوية لضمان صحة النتائج. وأدمجت مبادئ المساواة بين الجنسين والحماية والمبادئ الإنسانية إدماجا كاملا في النهج المنهجي للتقييم. وطُبقت معايير أخلاقية لضمان كرامة المشاركين في التقييم وسرية المعلومات التي تم تقاسمها. ونوقشت النتائج والاستنتاجات والتوصيات مع أصحاب المصلحة خلال حلقتي عمل عقدتا عبر الإنترنت في نوفمبر/تشرين الثاني 2021.
- 4- وعلى الرغم من القيود الناتجة عن جائحة كوفيد-19، لم يواجه الفريق أي قيود رئيسية تقوض المصداقية العامة للتقييم. وقد ووجهت بعض التحديات المتعلقة بتوافر بعض الأشخاص المطلوب مقابلتهم، وتأخر الاطلاع على الوثائق والتوصيلية في حالة المقابلات التي أُجريت عن بُعد.

## السياق

- 5- تُصنف دولة بوليفيا المتعددة القوميات، التي يبلغ عدد سكانها 11.6 مليون نسمة<sup>1</sup>، على أنها من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وتحل المرتبة 107 من بين 189 بلدا في مؤشر التنمية البشرية لعام 2020.<sup>2</sup> وعلى الرغم من أن السنوات الخمس عشرة الماضية شهدت نموا اقتصاديا سنويا بلغ 2.2 في المائة في المتوسط<sup>3</sup> وانخفاضا ملحوظا في معدلات الفقر، فإن البلد لا يزال ثاني أفقر بلد في أمريكا الجنوبية، بمستويات عالية من عدم المساواة. ومعدلات الفقر مرتفعة نسبيا بين نساء الشعوب الأصلية وفي المناطق الريفية.<sup>4</sup>
- 6- وشهدت دولة بوليفيا المتعددة القوميات تغيرا سياسيا ودورانا للموظفين في المؤسسات الوطنية في السنوات الأخيرة، ولكن في عام 2020، تم انتخاب رئيس جديد وحصل على الأغلبية في مجلسي الجمعية التشريعية المتعددة القوميات.
- 7- وارتفع عدد الأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية من 1.4 مليون شخص في الفترة 2015-2017 إلى 1.6 مليون في الفترة 2019-2021، في حين بلغ معدل انتشار نقص التغذية 13.9 في المائة في الفترة 2019-2021.<sup>5</sup> وتقع أربعة وثلاثون في

<sup>1</sup> مصرف بيانات البنك الدولي. 2020. إجمالي تعداد السكان - بوليفيا.

<sup>2</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2020. تقرير التنمية البشرية لعام 2020: الحدود التالية: التنمية البشرية وعصر الإنسان " الأثروبوسين " .

<sup>3</sup> مصرف بيانات البنك الدولي. 2019. نمو إجمالي الناتج المحلي (% سنويا) - بوليفيا.

<sup>4</sup> المعهد الوطني للإحصاء. 2020. استقصاء الأسر لعام 2019 - القسم 6: الفقر وعدم المساواة ( Encuesta de hogares 2019 – Sección 6: Pobreza y desigualdad ).

<sup>5</sup> قاعدة البيانات الإحصائية الموضوعية لمنظمة الأغذية والزراعة. 2019. مؤشرات مختارة - بوليفيا (دولة - المتعددة القوميات).

المائة من بلديات البلد في فئات ضعف الأمن الغذائي العالية والعالية للغاية<sup>6</sup> وتتسم حالة التغذية في البلد بالاستقطاب، بما في ذلك طرفا سوء التغذية لدى الأطفال وفرط الوزن والسمنة لدى البالغين.

8- وتعرض دولة بوليفيا المتعددة القوميات بشدة لأخطار المناخ، بما في ذلك حالات الجفاف والفيضانات المتكررة وحرائق الغابات والبرّد، التي تضر بالإنتاج الزراعي<sup>7</sup>. وفي الوقت الحاضر، تتأثر حوالي 100 000 أسرة بالأخطار الطبيعية كل عام، وتتزايد المشكلة من حيث الحجم والتكرار بسبب تغير المناخ<sup>8</sup>.

9- وقد تأثرت دولة بوليفيا المتعددة القوميات تأثرا شديدا بجائحة كوفيد-19، مما أدى إلى فقدان فرص إدراج الدخل، وبالتالي خطر انعدام الأمن بين البوليفيين الضعفاء. وتأثر قطاع التعليم بشكل خاص، حيث تم إغلاق المدارس لمدة عام تقريبا بدءا من مارس/أذار 2020.

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2020	11.6 مليون	إجمالي عدد السكان (1)	
2020	107 من أصل 189	مؤشر التنمية البشرية (الترتيب) (2)	
2021	40.41 مليار	الناتج المحلي الإجمالي (بالقيمة الحالية للدولار الأمريكي) (3)	
2019	37.2	عدد السكان الذين يعيشون في فقر (نسبة مئوية) (4)	
2019	12.9	عدد السكان الذين يعيشون في فقر مدقع (نسبة مئوية) (4)	
2018	0.38	معامل جيني في المناطق الحضرية (5)	
2018	0.49	معامل جيني في المناطق الريفية (5)	
2020	14 (62 من أصل 107)	مؤشر الجوع العالمي (الدرجة والترتيب) (6)	
2018-2013	16	انتشار سوء التغذية المزمن بين الأطفال دون سن الخامسة (7)	
2021	12.9	الزراعة والحراثة وصيد الأسماك، القيمة المضافة (النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي) (8)	
2019	22.2	العمالة في الزراعة (النسبة المئوية من إجمالي العمالة) (9)	
2019	10 من أصل 181	المؤشر العالمي لمخاطر المناخ (الترتيب) (10)	
2019	0.471 (98 من أصل 162)	مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (الدرجة والترتيب) (2)	
2016	74.7	نسبة النساء اللواتي تعرضن للعنف الجسدي و/أو الجنسي في حياتهن (11)	

المصادر: (1) مصرف بيانات البنك الدولي. 2020. إجمالي عدد السكان - بوليفيا؛ (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2020. تقرير التنمية البشرية لعام 2020: الحدود التالية: التنمية البشرية وعصر الإنسان "انتروبوسين"؛ (3) مصرف بيانات البنك الدولي. الناتج المحلي الإجمالي (القيمة الحالية بالدولار الأمريكي) - بوليفيا؛ (4) المعهد الوطني للإحصاء. 2020. استقصاء الأسر لعام 2019 - القسم 6: الفقر وعدم المساواة ( Encuesta de hogares 2019 - Sección 6: Pobreza )؛ (5) المعهد الوطني للإحصاء. 2019. استقصاء الأسر لعام 2016-2018 ( Encuesta de Hogares 2016-2018 )؛ (6) مؤشر الجوع العالمي 2020: بوليفيا؛ (7) منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2019. حالة الأطفال في العالم لعام 2019 - الأطفال والغذاء والتغذية: النمو الجيد في عالم متغير. (8) بنك بيانات البنك الدولي. 2021. الزراعة والحراثة وصيد الأسماك، القيمة المضافة (نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) - بوليفيا؛ (9) المعهد الوطني للإحصاء. 2020. الإحصاء السنوي لعام 2019 (Anuario Estadístico 2019)؛ (10) Eckstein, D., Künzel, V. and Schäfer, L. 2021. (المؤشر العالمي لمخاطر المناخ لعام 2021)؛ (11) المعهد الوطني للإحصاء. 2017. استقصاء انتشار العنف الجنساني وخصائصه لعام 2016: نتائج. ( Encuesta de Prevalencia y Resultados: características de la violencia contra las mujeres 2016 ).

<sup>6</sup> برنامج الأغذية العالمي. 2020. "ICA Bolivia" - "Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia" (التحليل المتكامل لسياق الأمن الغذائي في بوليفيا)..

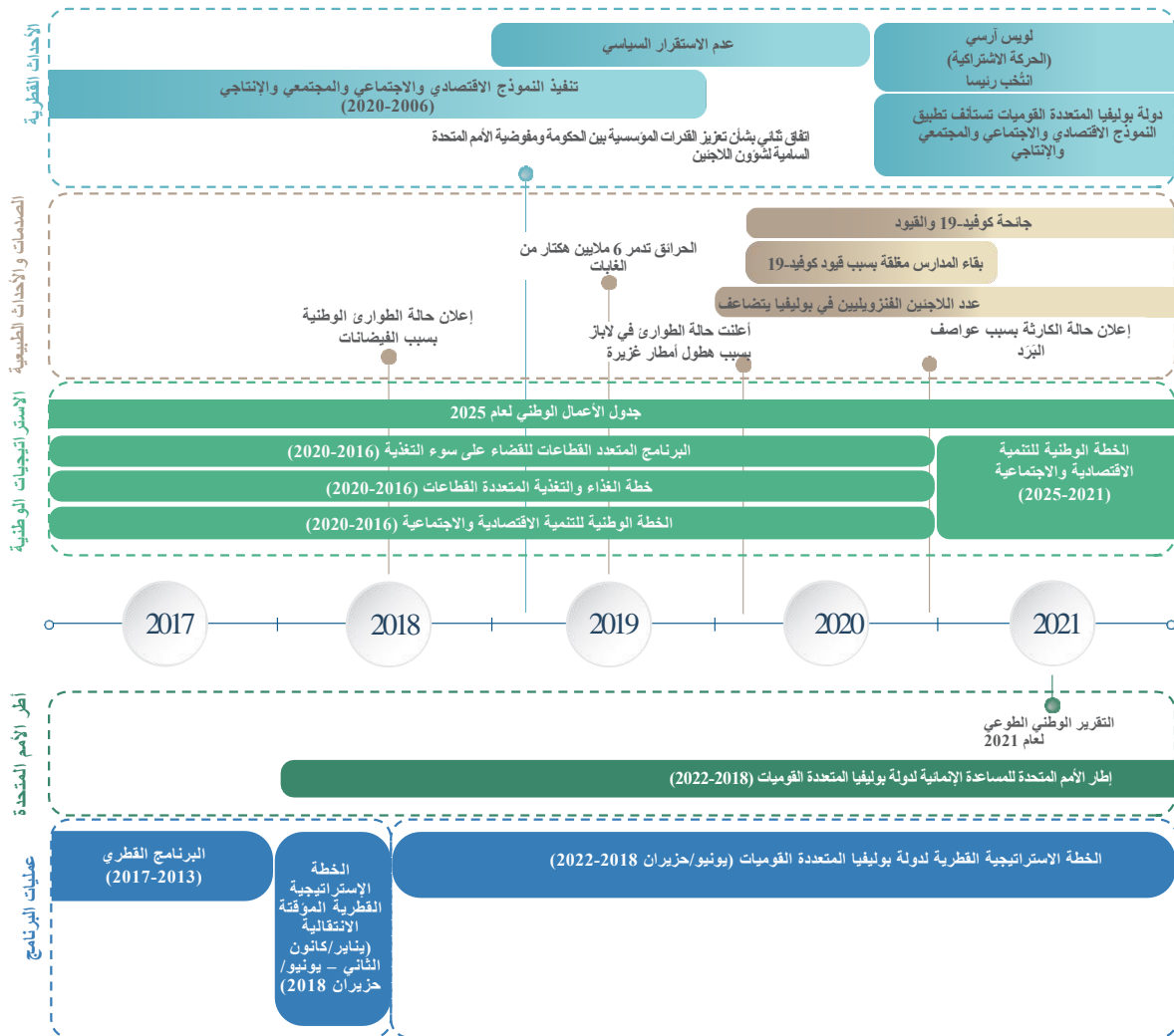
<sup>7</sup> Eckstein, D., Künzel, V. and Schäfer, L. 2021. المؤشر العالمي لمخاطر المناخ لعام 2021.

<sup>8</sup> البرنامج. 2019. التقرير القطري السنوي لدولة بوليفيا المتعددة القوميات لعام 2018.

## الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

- 10- تتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2018-2022 مع جدول الأعمال الوطني لعام 2025 والخطة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للفترة 2016-2020 (الشكل 1). وكان النهج المقصود هو الانتقال من المساعدة الغذائية المباشرة إلى تقديم المساعدة غير المباشرة، وقيام البرنامج بدور تمكيني، يركز أساساً على تعزيز القدرات المؤسسية، والدعم التقني للحكومة، والدعوة والتواصل.
- 11- وقبل بدء الخطة الاستراتيجية القطرية، عمل البرنامج في دولة بوليفيا المتعددة القوميات من خلال خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية تغطي الفترة من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2018، وتم تصورها على أنها امتداد للبرنامج القطري للفترة 2013-2017 لإرساء الأساس للخطة الاستراتيجية القطرية (شكل 1).

الشكل 1: الإطار الزمني القطري للخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات ولمحة عامة عنها (2018-2022)



المصادر: مصادر مختلفة، بما في ذلك وثيقة الخطة الاستراتيجية القطرية، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات، والموقع الإلكتروني الرسمي لحكومة دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبالنسبة لبيانات الصدمات والأحداث السياسية الرئيسية، التقرير الكامل عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية (والمصادر الخارجية المشار إليها فيه).

- 12- وكانت الأهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية القطرية هي تعزيز القدرة الوطنية على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وتقديم المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول إلى الأسر المتضررة من الأزمات (الخصيلة الاستراتيجية 1)؛ وتعزيز الاستهلاك

الغذائي الكافي والتثقيف التغذوي من خلال حملات التغذية (الحصيلة الاستراتيجية 2)؛ ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في إنتاج الفواض وتوليد الدخل من خلال التدريب والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، وربط الفواض بالطلب الناتج عن برنامج التغذية المدرسية (الحصيلة الاستراتيجية 3)؛ ودعم الأمن الغذائي ونظم المعلومات التغذوية (الحصيلة الاستراتيجية 4). وبالإضافة إلى ذلك، شملت الخطة الاستراتيجية القطرية نهجا شاملا للتحويل الجنساني والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين (الشكل 2).

13- وكانت الميزانية الأصلية للحفاظ القطرية قدرها 11.68 مليون دولار أمريكي على مدى 4.5 سنوات (يوليو/تموز 2018 - ديسمبر/كانون الأول 2022) لتغطية 137 000 مستفيد. وبعد تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية، كان إجمالي الميزانية وعدد المستفيدين المستهدفين في يوليو/تموز 2021 أعلى قليلا، حيث بلغ 11.76 مليون دولار أمريكي و145 550 شخصا. وفي سبتمبر/أيلول 2021، كان قد تم تمويل 72.9 في المائة من الميزانية، وكان المساهمون الرئيسيون في الخطة الاستراتيجية القطرية - بما في ذلك لتغطية التكاليف الإدارية - هم حكومة دولة بوليفيا المتعددة القوميات والمفوضية الأوروبية والصين والجهات المانحة الخاصة. وتباينت مستويات التمويل بشكل كبير عبر الحصائل الاستراتيجية، حيث تم تمويل الحصيلتين الاستراتيجيتين 2 و3 بنسبة 7 و54 في المائة على التوالي، حتى سبتمبر/أيلول 2021 (الشكل 2).

## الشكل 2- الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لدولة بوليفيا المتعددة القوميات (2018-2022) وميزانياتها وتمويلها ونفقاتها



## نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الوضع الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهماته المحددة إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان فضلا عن نقاط قوة البرنامج؟

### المواءمة والصلة بالاحتياجات

14- خلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة مع الأولويات الوطنية على النحو المبين في السياسات والخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية وإدارة المخاطر والمساواة بين الجنسين والحماية الاجتماعية. وتستند كل من أهداف البرنامج والاستراتيجيات الوطنية إلى حد كبير إلى الأطر المشتركة، ولا سيما جدول الأعمال الوطني لعام 2025 والخطة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للفترة 2016-2020. وتتماشى الخطة الاستراتيجية القطرية أيضا مع التزامات وأولويات الحكومة لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وتحديدًا مع الالتزامات ذات الصلة بأهداف التنمية المستدامة 2 (القضاء التام على الجوع) و5 (المساواة بين الجنسين) و17 (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف).

15- وتناول تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية احتياجات أكثر الناس ضعفا في إطار الحصائل الاستراتيجية المختلفة واسترشد بدراسات عن الضعف وتقييمات الاحتياجات. وبالمقارنة مع فترة ما قبل الخطة الاستراتيجية القطرية، خلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية حققت تحسنا كبيرا في جودة تقييمات الاحتياجات، بما في ذلك تعزيز فهم الأسباب الكامنة وراء تحديات انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والقدرة على الصمود وتحسين تحديد مجموعات المستفيدين.

16- وتم تحديد الاحتياجات والمخاطر بطريقة تشاركية بشكل عام، ولكن بينما كانت مشاركة السلطات المحلية متسقة وواسعة الانتشار، كانت مشاركة المجتمعات المحلية أكثر تفاوتًا.

17- وأجبر عدم انتظام توافر الموارد المالية خلال السنوات الأولى من الخطة الاستراتيجية القطرية البرنامج على إعادة توجيه إجراءاته تدريجيا وإعطاء الأولوية للمساعدة لتلبية احتياجات الفئات الأشد ضعفاً.

### التموضع الاستراتيجي

18- بشكل عام، ظل التموضع الاستراتيجي للبرنامج في دولة بوليفيا المتعددة القوميات ذا صلة من حيث المبدأ طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن لم يكن تطور الوضع الوطني والأزمة العالمية لجائحة كوفيد-19 مؤاتيا لتنفيذ التوجه الاستراتيجي بشكل كامل وفرض تحديات أمام قدرة البرنامج على الاستجابة. وتُقدّر السلطات الوطنية البرنامج لدوره في الاستجابة لحالات الطوارئ، ولكنه لم ينجح حتى الآن في وضع نفسه كجهة فاعلة رئيسية في البلد فيما يتعلق بتعزيز القدرة على الصمود أو تنمية سبل العيش. وقد شكل معدل دوران الموظفين المرتفع في المؤسسات العامة تحديًا أما استمرارية تعاون البرنامج مع الحكومة.

### الاتساق مع الجهات الفاعلة الأخرى

19- كانت تدخلات البرنامج بين عامي 2018 و2021 متوائمة ومتسقة بشكل عام مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2018-2022. وتعترف الحكومة والمجتمع الدولي بالبرنامج باعتباره جهة فاعلة سريعة الاستجابة وفعالة ومرنة، ويحظى بالتقدير باعتباره شريكا رائدا في الاستجابة لحالات الطوارئ وتقييم الضعف وتحديد المستفيدين، ولا سيما فيما يتعلق بالتحليل الشامل للأمن الغذائي والضعف والتحليل المتكامل للسياق.

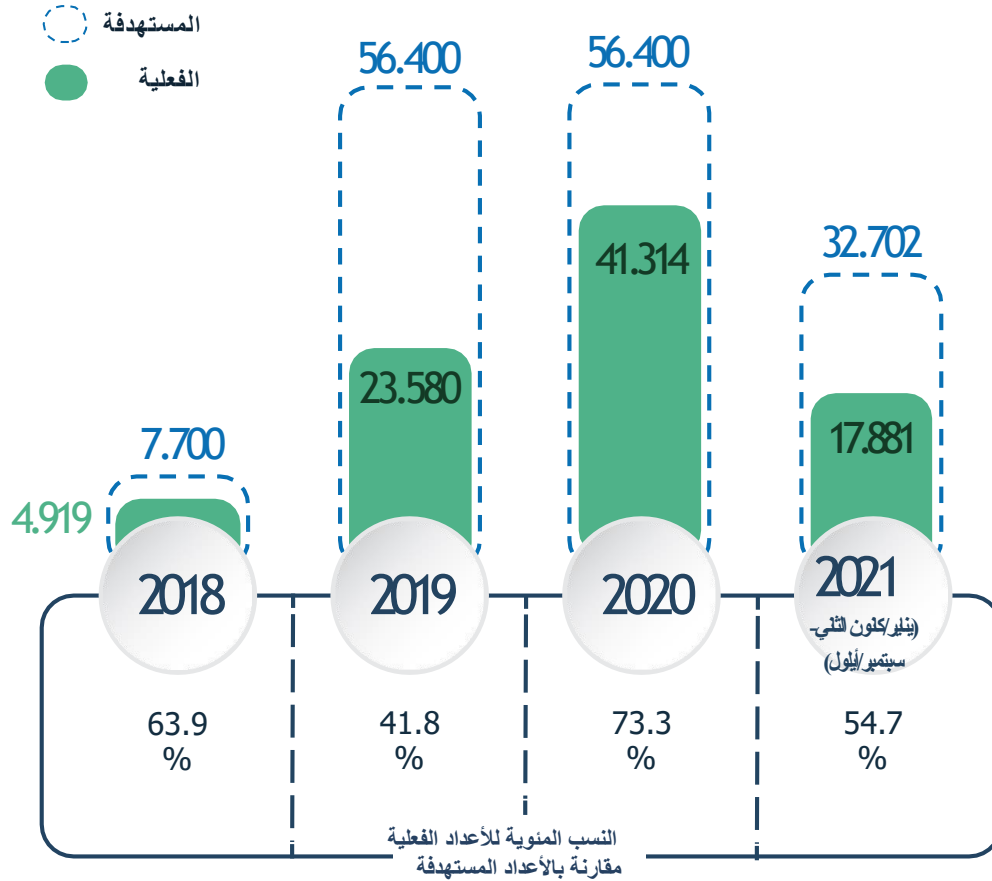
20- وأبرم البرنامج عدة اتفاقات تعاون مع الإدارات المحلية ومنظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية الأخرى؛ ومع ذلك، تقتصر هذه الاتفاقات على إجراءات غير متكررة ولا تعكس في الوقت الحالي رؤية استراتيجية طويلة الأجل أو موقف البرنامج تجاه شركائه.

ما هو مدى وجودة مساهمة البرنامج في حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات؟

لمحة عامة عن النتائج على مستوى النواتج والحصائل

21- في حين أن العدد الإجمالي للمستفيدين الذين تم الوصول إليهم سنويا ظل أقل مما كان مقررا في تحليل شامل أجري حسب السنة، فقد زاد عدد المستفيدين الفعليين بمرور الوقت بين عامي 2018 و2020، على النحو المبين في الشكل 3. وإلى حد كبير، يمكن تفسير الفرق بين عدد المستفيدين المستهدفين والذين تم الوصول إليهم بالانخفاضات في البرمجة نتيجة لنقص التمويل.

الشكل 3: المستفيدون المستهدفون والفعليون، 2018-2021



المصادر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2018-2020 وأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) لبيانات عام 2021 (يناير/كانون الثاني - سبتمبر/أيلول).

22- وفيما يتعلق بالمؤشرات المبلغ عنها على مستوى الحصائل، فإن المكتب القطري أحرز تقدما كبيرا في إطار كل من الحصائل الاستراتيجية الأربع؛ غير أن التقدم لم يكن متجانسا بسبب القيود المالية، التي أدت إلى اختلافات في تخصيص الموارد على مستوى النشاط. وكما هو مبين في الجدول 2، كان معدل إنجاز 80 في المائة من المؤشرات بنسبة 90 في المائة أو أكثر، ولم تتم متابعة 20 في المائة.



الجدول 2: معدل الإنجاز المستهدف لمؤشرات الحصائل بالنسبة لمؤشرات الحصائل حسب الحصيلة الاستراتيجية والسنة (2018-2021)				
2021	2020	2019	2018	الحصيلة الاستراتيجية
1	3	3	5	1
4	2	2		
1	1	1	1	2
1	2	1	2	3
3	2	2	2	
1	1	1	1	4

العلامات			
■	= معدل إنجاز 90 في المائة فأكثر	■	= معدل إنجاز بين 50 و 89 في المائة
■	= معدل إنجاز أقل من 50 في المائة	□	= لا توجد بيانات

المصدر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2018-2021.

- 23- وفيما يتعلق بالنتائج على مستوى الحصائل، لوحظت تغييرات مهمة في أنماط استهلاك المجتمعات المتضررة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 حيث تحسن الحصول على الغذاء الطازج المتاح وزادت كمية ونوعية المنتجات البروتينية المستهلكة. وأفاد المستفيدون الذين تمت مقابلتهم بأن دعم البرنامج كان مهما للغاية أثناء الاستجابة لحالات الطوارئ حيث إنه أتاح الحصول على سلة غذائية استمرت مدة تصل إلى ثلاثة أشهر. واعتُبر هذا الدعم ذا أهمية خاصة في سياق نقص فرص العمل والقيود المفروضة على الحركة المتعلقة بجائحة كوفيد-19.
- 24- وبالنسبة للحصيلة الاستراتيجية 2، لم يتمكن التقييم من تحديد إلى أي مدى حسنت حملة التواصل العادات الغذائية والتغذية بسبب الإطار الزمني القصير للنشاط وعدم إجراء متابعة شخصية مع السكان المستهدفين؛ ومع ذلك، تشير الأدلة إلى رضا المشاركين بشكل عام عن المعرفة المكتسبة من خلال الحملة. وأكد أصحاب المصلحة الوطنيون أن هناك حاجة إلى نشر مواد التواصل على مدى فترة أطول من الفترة التجريبية الأولى الممتدة لثلاثة أشهر لتحقيق تغييرات كبيرة ودائمة في السلوك.
- 25- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، مكّنت المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج من خلال طرائق التحويل المختلفة الأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في العديد من البلديات من الحصول على سلة أغذية أساسية وتلبية احتياجاتها الغذائية الأساسية. ونتيجة لتدخلات المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، تمكن المستفيدون من استعادة الأصول - بما في ذلك الأراضي والحدائق وقنوات الري والآبار المتدهورة - مما سمح لهم بزيادة الإنتاج وبالتالي الدخل من مبيعات المنتجات. ومع ذلك، فإن استدامة إنجازات القدرة على الصمود بين أفقر الأسر محدودة، بسبب عدم وجود استراتيجيات طويلة الأجل ومحدودية الموارد المالية في معظم البلديات.
- 26- وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، عززت المؤسسات الوطنية ودون الوطنية التي يدعمها البرنامج قدرتها على إدارة برامج ونظم الأمن الغذائي وحالات الطوارئ. ومع ذلك، لم يجر إضفاء الطابع المؤسسي على هذه القدرة حتى الآن بسبب عدة عوامل، منها ارتفاع معدل دوران الموظفين في المؤسسات الحكومية مما يؤدي إلى صعوبة الاستمرارية، وافتقار البرنامج إلى رؤية واستراتيجية طويلة الأجل، وجائحة كوفيد-19. وتشمل النتائج الرئيسية التي لوحظت تحسين إدارة النظام الوطني لتسجيل المستفيدين؛ وإدخال نظام مبتكر للإنذار المبكر قائم على معارف الأسلاف ومعارف الشعوب الأصلية لدعم التنبؤات بالطقس؛ وإعداد تحليل متكامل للسياق لدعم رسم خرائط الضعف؛ وإدخال الطائرات بدون طيار لدعم الاستجابة لحالات الطوارئ.

### المواضيع الشاملة

- 27- احترمت أنشطة البرنامج بشكل عام المبادئ الإنسانية من حيث إنها عززت حماية حقوق الإنسان والتوعية بالتضامن مع تجنب استبعاد الفئات الضعيفة. وعلى الرغم من أن إجراءات الحماية الخاصة بالبرنامج قد زادت استجابة لجائحة كوفيد-19، إلا أنها كانت محدودة، وكشف التقييم عن الحاجة إلى تقييم أكثر شمولاً للمخاطر.
- 28- وقد بذل البرنامج جهوداً كبيرة لإدماج مسألتي المساواة بين الجنسين والإنصاف في هيكل وتدخلات الخطة الاستراتيجية القطرية. وتوجد نُظُم للمساءلة متعلقة بالمساواة بين الجنسين وتعمل في إطار خطة عمل المساواة بين الجنسين بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية، ونتائج المساواة بين الجنسين مدرجة في أداة تقييم أداء الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية القطرية يفتقر إلى مؤشرات جنسانية محددة، فقد قام البرنامج بتعميم المساواة بين الجنسين في جميع تدخلاته وتحليلاته: تُصنف البيانات حسب الجنس وتُجمع معلومات نوعية متعلقة بالتجارب المختلفة للنساء والرجال وتُستخدم في تقارير التقييم والرصد وكذلك في تقارير الجهات المانحة ومقترحاتها.

### الاستدامة

- 29- على الرغم من ملاحظة بعض الاختلافات عبر الحصائل الاستراتيجية، فإن استدامة الإنجازات لا تزال تشكل تحدياً بشكل عام. وعلى وجه الخصوص، ركزت أنشطة التغذية بشكل أساسي على حملة تغيير سلوك التغذية في وقت ما، مما لم يسمح بتحقيق نتائج مستدامة. وفيما يتعلق بأنشطة القدرة على الصمود، كان هناك تطوير أو تعزيز محدودين للهيكل أو العمليات المؤسسية لتمكين استدامة تدخلات البرنامج. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم حتى الآن إضفاء الطابع المؤسسي على أنشطة تعزيز القدرات للكيانات الوطنية ودون الوطنية، مما يحد أيضاً من استمرارها مع مرور الوقت.
- 30- وينظر المستفيدون إلى دعم البرنامج بشكل جيد جداً، ويقولون إنه ساعدهم في تجاوز فترات الأزمات الصعبة للغاية. ومع ذلك، فإن ملكية النشاط على مستوى المجتمع المحلي غير موجودة إلا في سياق التدخلات التي تركز على القدرة على الصمود. وكانت المشاركة المجتمعية محدودة لأن التدخلات كانت في كثير من الأحيان قصيرة للغاية.
- 31- وفي المقابل، كانت مشاركة السلطات المحلية كبيرة في جميع التدخلات. ولم تتم حتى الآن إقامة روابط بين منظمات المنتجين المحليين والبلديات فيما يتعلق بوجبات الإفطار المدرسية، ويرجع ذلك أساساً إلى نقص الموارد وصعوبة الحفاظ على وجود تشغيلي خلال أزمة جائحة كوفيد-19.

### محور العمل الإنساني والتنمية

- 32- حققت جهود البرنامج الرامية إلى تحقيق التوازن بين نهج الإنسانية وتدخلات التنمية نجاحاً محدوداً. ويُظهر البرنامج، في نهج القدرة على الصمود الذي يتبعه في تدخلات المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، نية واضحة لتيسير الروابط بين العمل الإنساني والتنمية؛ غير أن بناء رؤية طويلة الأجل يتطلب بالضرورة التكامل مع الجهات الفاعلة في مجال التنمية، وتقيد ذلك بسبب الوجود المحدود لمنظمات التنمية الأخرى في المناطق التي يعمل فيها البرنامج.

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

### حسن التوقيت

- 33- بشكل عام، جاء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب في حدود معايير تشغيلها. وكانت الاستجابة كافية وينظر إليها أصحاب المصلحة عموماً بشكل إيجابي؛ غير أن جدولة عمليات البرنامج لتتواءم مع احتياجات مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك على المستوى الحكومي، كانت تمثل تحدياً.

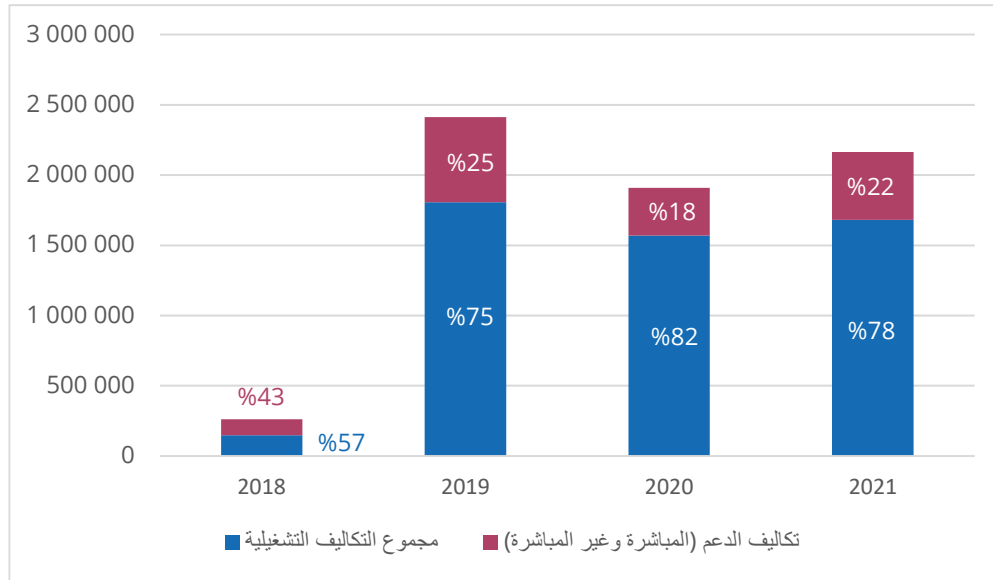
### التغطية والاستهداف

- 34- استجابت تغطية أنشطة البرنامج واستهدافها لمختلف حالات الطوارئ التي نشأت في البلد خلال الفترة التي غطاها التقييم ولطلبات السلطات البوليفية للحصول على الدعم؛ ومع ذلك، لم يكن ذلك نتيجة تفكير استراتيجي يهدف إلى تعظيم أوجه التآزر وتمكين الإجراءات الطويلة الأجل التي تسمح بتنفيذ أنشطة تعزيز القدرة على الصمود وسبل العيش ذات الأثر والاستدامة الأكبر.
- 35- وبشكل عام، كانت تدخلات البرنامج متشعبة للغاية. ومع ذلك، على الرغم من انتشار التدخلات في جميع أرجاء البلد، إلا أنها لم تغط مناطق جغرافية كبيرة ونادرا ما ركزت على مستوى البلديات أو حتى على مستوى المجتمعات المحلية. وأدى ذلك إلى تقييد فرص تحقيق التآزر ووفورات الحجم وأدى إلى صعوبة تحديد استراتيجيات الخروج المؤسسية.
- 36- وأوجدت جائحة كوفيد-19 تحديات غير مسبوقه لعمليات البرنامج. وطور البرنامج بسرعة قدراته وإجراءاته للعمل في المناطق الحضرية التي لم يعمل فيها من قبل. وفي أوائل عام 2020، تم تحديد نقص التمويل للعمليات على أنه من المخاطر الرئيسية ولكن تم تخفيف أثره من خلال إعادة توجيه الأموال المتاحة المخصصة لأنشطة الاستجابة لحالات الطوارئ المتعلقة بكوفيد-19 وبناء القدرة على الصمود.

### كفاءة التكاليف والفعالية من حيث التكاليف

- 37- كانت ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات للخطة الاستراتيجية القطرية والنفقات الفعلية موجهة إلى حد كبير نحو الاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على الصمود. ونظرا لعدم كفاية الموارد، بذل البرنامج جهودا لزيادتها، سعيا إلى خفض نسبة تكاليف الدعم إلى التكاليف التشغيلية (الشكل 4) والتكاليف المرتبطة بالتحويلات إلى المستفيدين (التوزيع والإدارة والشركاء المنفذون) كنسبة من إجمالي الإنفاق على التحويلات.

الشكل 4: تطور نسبة تكاليف الدعم إلى التكاليف التشغيلية (2018-2021)



المصادر: تحليلات خارطة الطريق المتكاملة، التقرير القطري السنوي الخامس (التقرير القطري السنوي - لمحة عامة مالية سنوية)، 2018-2021.

- 38- وسعى البرنامج، بدافع من ندرة الموارد، إلى الاستفادة من المزايا النسبية لمختلف طرائق التحويل، وبوجه عام، من تدابير التنفيذ التي يمكن أن تزيد فعالية التكاليف.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج وإلى أي مدى حقق التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### تعبئة الموارد والشراكات

- 39- كانت تعبئة التمويل الذي يمكن التنبؤ به والمرن تحدياً رئيسياً. وأدت محدودية الموارد منذ البداية - ولا سيما في عامي 2018 و2019 - إلى تدخلات تفاعلية وليس استراتيجية تستند إلى التمويل المتاح ومصالح الجهات المانحة.
- 40- وعلى الرغم من أن الغرض من هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية هو تعزيز البرمجة والتنسيق المتكاملين، فقد أوجدت عدة عوامل اتجاهاً لتنفيذ الأنشطة بمعزل عن غيرها، بما في ذلك مستويات مختلفة من التمويل للأنشطة؛ والتشتت الجغرافي للتدخلات، متأثراً بالحاجة إلى الاستجابة لحالات الطوارئ المرتبطة بالمناخ وحالات الطوارئ الأخرى؛ والتنسيق المحدود؛ والقيود الناشئة عن قدرات الموارد المالية والبشرية.
- 41- وأقام البرنامج، من خلال الخطة الاستراتيجية القطرية، مجموعة واسعة من الشراكات المتنوعة مع كيانات حكومية (وطنية ومحلية)، وكيانات خاصة، والمجتمع المدني، ومنظومة الأمم المتحدة، على المستويين الاستراتيجي والتقني. وعلى الرغم من أن البرنامج دخل في مجموعة واسعة من الترتيبات التعاونية لتنفيذ أنشطته، إلا أنه لا يمكن اعتبارها شراكات استراتيجية كاملة بسبب طبيعتها التشغيلية والمخصصة. وكان عدم وجود استراتيجية واضحة بشأن الشراكات عاملاً حاسماً في إعاقة التقدم نحو الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية.

#### المرونة خلال أزمة مرض فيروس كورونا 2019

- 42- وفرت الخطة الاستراتيجية القطرية مرونة كافية للاستجابة لحالة الطوارئ المتعلقة بجائحة كوفيد-19. وولدت الجائحة احتياجات عاجلة يتعين تلبيتها على المدى القصير، وفي الوقت نفسه أثارت الحاجة إلى جهود مشتركة للعمل من أجل التعافي الاجتماعي والاقتصادي للبلد. وتمثلت استجابة البرنامج في تكييف برامجه مع أنواع جديدة من الأنشطة والطرائق. وفي إطار الحصيلة الاستراتيجية 3، بدأ البرنامج في توزيع الحصص الغذائية المنزلية على الأطفال الذين تسربوا من المدرسة وجعل تعزيز القدرة المشروطة على المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول غير مشروطة. ولم يكن بالإمكان تنفيذ التحويلات النقدية من خلال البنوك بسبب القيود المفروضة على الحركة، ولكن واصل البرنامج تقديم القسائم، وتكييف الطريقة وفقاً للسياق الحضري، حيث لم تنجح من قبل، وتركيز الدعم على مجموعة فرعية ضعيفة للغاية، وهم الأشخاص المصابون بسارس-كورونا-2 والمصابون بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، في ضوء التمويل المحدود المتاح والحاجة الناتجة إلى تحديد الأولويات.

#### التحولات الاستراتيجية

- 43- لم تكن الموارد والقدرات الداخلية كافية لتحقيق التحولات الاستراتيجية المتوقعة. ولم يتخذ البرنامج إجراءات كافية لتعزيز قدرة موظفيه في مجالات القدرة على الصمود أو الأمن الغذائي أو دعم سبل العيش. كما شكّل تأمين مصادر تمويل طويلة الأجل أكثر ملاءمة للتوجهات الاستراتيجية الجديدة وإقامة الشراكات الاستراتيجية تحديات كبيرة.
- 44- وانصب تركيز عمل البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ، التي ينظر إليها أصحاب المصلحة على نطاق واسع على أنها مجال اختصاصه الرئيسي (بما في ذلك القدرة اللوجستية وسرعة الاستجابة والتدخلات الملموسة) حيث يوفر أكبر قيمة مضافة مقارنة بالجهات الفاعلة الأخرى.
- 45- وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن الخطة الاستراتيجية القطرية مبنية على نظرية تغيير محددة تحدد بوضوح أعمال الاستجابة لحالات الطوارئ فيما يتعلق بدعم القدرة على الصمود وتعزيز سبل العيش. وقد يكون هذا النقص في التوجه الاستراتيجي قد ساهم في فقدان التركيز على البعد الابتكاري للخطة الاستراتيجية القطرية، والذي يتجسد في العمل على دعم قدرة المزارعين البوليبيين أصحاب الحيازات الصغيرة على الصمود.

## الاستنتاجات

46- كشف التقييم عن مساهمات محددة في كل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية المقصودة طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية؛ ومع ذلك، في حين تم إعطاء الأولوية لمكون الاستجابة لحالات الطوارئ، واستوعب جزءا كبيرا من الموارد المتاحة، فإنه لم يجر تناول التغذية والقدرة على الصمود وتعزيز القدرات بالقدر اللازم لضمان استدامة الإنجازات.

### التموضع الاستراتيجي

47- أدت العوائق الكبيرة والمستمرة التي تعترض تفعيل الخطة الاستراتيجية القطرية - الموارد المحدودة والأزمات الاجتماعية والسياسية والصحية - إلى تقييد قدرة البرنامج على وضع وتنفيذ استراتيجية واضحة طويلة الأجل تدعمها مجموعة شاملة من الأنشطة. وغالبا ما أدى عدم القدرة على التنبؤ بالعديد من هذه العوامل الخارجية والاستجابة للطلبات الحكومية الفردية إلى أنشطة غير متكررة. وصُممت الخطة الاستراتيجية القطرية لتلبية الاحتياجات الأساسية للفئات الأكثر ضعفا فيما يتعلق بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية وتغير المناخ من خلال الاستجابة لحالات الطوارئ وأنشطة بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود؛ ومع ذلك، فإن عدم وجود استراتيجية قوية لتعبئة الموارد يعني أن البرنامج يواجه تحديات في تأمين موارد كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، أظهر البرنامج مرونة في مواجهة التحديات غير المتوقعة مثل التحول السياسي في الفترة 2019-2020 وجائحة كوفيد-19، حيث كَيْف استجابته لطلبات الحكومة.

### تحقيق أقصى استفادة من الفرص وهيكل وتركيز الخطة الاستراتيجية القطرية

48- كان نطاق وجودة مساهمة البرنامج في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية أكبر بكثير فيما يتعلق بالاستجابة لحالات الطوارئ، وثانيا، تعزيز القدرات الوطنية منه فيما يتعلق بالقدرة على الصمود أو التغذية أو الأهداف الشاملة. ولوحظ إحراز تقدم في الحد من انعدام الأمن الغذائي للسكان المتضررين، ولا سيما في الأزمات وحالات الطوارئ غير المتكررة بما في ذلك الاستجابة لجائحة كوفيد-19. وعالجت تدخلات البرنامج تحديات القدرة على الصمود إلى حد ما من خلال دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، على الرغم من أن النتائج كانت محدودة بسبب الصعوبات في تأمين التمويل وتشنت التدخلات الصغيرة النطاق. وتشمل المجالات التي تستحق مزيدا من الاهتمام في الخطة الاستراتيجية القطرية التالية سوء التغذية، بسبب المؤشرات المتدهورة في جميع أنحاء البلد، والتعاون الأقوى مع الحكومة في المواضيع الشاملة، بما في ذلك الحماية الإنسانية.

### تعزيز الشراكات الاستراتيجية

49- ستعتمد مساهمة البرنامج في الحصائل الاستراتيجية في ظروف متزايدة التعقيد والصعوبة إلى حد كبير على بناء شراكات أقوى وأطول أجلا. ويعد توحيد الجهود مع الشركاء الاستراتيجيين في البلد لاتخاذ إجراءات مشتركة من أجل توفير دعم شامل ضروريا للغاية في بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا تحيط به أزمات إقليمية تجتذب التمويل بشكل متزايد. واستلزم دوران الموظفين في الحكومة جهودا كبيرة في مجال الدعوة، سواء على المستوى الثنائي من قبل البرنامج مع الوزارات والمحافظات أو بالاشتراك مع أعضاء آخرين في الفريق القطري المعني بالعمل الإنساني. ولا يعتبر المستوى الحالي للجهود المشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى كافيا لتحقيق نتائج طويلة الأجل مشتركة بين القطاعات. وقد فتحت جائحة كوفيد 19 الطريق أمام فرص جديدة من خلال تسليط الضوء على الأهمية الملحة لتوليد جهود مشتركة بين الوكالات لتلبية الاحتياجات الإنسانية وبنفس القدر لمعالجة الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي.

### استراتيجية التمويل والتواصل وإبراز الصورة

50- لم تنجح جهود تعبئة الموارد بالكامل ويرجع ذلك في جزء منه إلى نقص التمويل الكامل واستراتيجيات التواصل لجذب انتباه الحكومة والجهات المانحة. وأجبرت حالات الطوارئ العديدة غير المتوقعة البرنامج على إعادة ترتيب أولويات أنشطته

باستمرار، مما أدى إلى تدخلات قصيرة ومتفرقة. وعلى وجه الخصوص، فإن الدور الذي يؤديه البرنامج كميسر تجاه الحكومة يتطلب قدرة تفاوضية كبيرة وحساسية للعمليات الحكومية، بما يتجاوز مجرد توفير الخبرة التقنية.

#### *الموارد البشرية والقدرات الداخلية*

51- استفاد البرنامج بشكل جيد من القدرات والموارد المحدودة (من حيث الكمية) بقدر ما نفذ البرنامج أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب؛ ومع ذلك، فإن محدودية التغطية ونشتت الأنشطة الصغيرة النطاق في جميع أنحاء البلد لا يؤدي إلى تحقيق التآزر أو وفورات الحجم: أثرت إدارة المنح الصغيرة المتعددة على جهود الدعوة والتواصل اللازمة للتأثير على السياسات والبرامج المتعددة القطاعات.

#### *العمل التشاركي على تعريف الضعف (الجغرافي) والاستهداف*

52- لم يكن لنظم الرصد والتقييم بُعد نوعي أو لاحق بما يكفي لإجراء تقييم مناسب لآثار واستدامة تدخلات البرنامج على قدرة الأسر المستفيدة على الصمود أو لاستخلاص دروس محددة لتصميم الإجراءات المستقبلية على أساس منظورات المستفيدين. ومع ذلك، من الواضح أن التدخلات القصيرة الأجل التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الفورية لم تؤد بعد إلى ملكية المجتمعات المحلية أو تيسير الروابط الاستراتيجية بين العمل الإنساني والإنمائي.

#### **التوصيات**

53- يقدم التقييم أربع توصيات استراتيجية وتوصيتين تشغيليتين.

الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجازة
1	<p><b>التموضع الاستراتيجي وهيكل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة</b></p> <p>من أجل تحديد موضعه في البلد بشكل أفضل، يوصى بأن يقوم البرنامج، تمثيلاً مع مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة، بأن يُعد حزمة من المساعدات التي تعكس بشكل أفضل قيمته المضافة المحددة، وأن يضع، بالتعاون مع الحكومة، نهجاً متوازناً للمساعدة لكل حصيلة استراتيجية.</p> <p>كأساس لهيكل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، يُقترح أن يواصل البرنامج:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) التركيز على الحصيلة الاستراتيجية I المتعلقة بالاستجابة لحالات الطوارئ بهدف تعزيز قدرة الحكومة؛</li> <li>(2) تركيز أعمال بناء القدرة على الصمود (الحصيلة الاستراتيجية 3 والنشاط 3) على المناطق شبه الحضرية والريفية الأكثر ضعفاً؛</li> <li>(3) إنشاء آليات للحوار على المستوى التقني والسياسي مع الحكومات الوطنية وحكومات المقاطعات لتشجيعها على الاستمرار في أداء مسؤوليتها المتعلقة بالتغذية المدرسية، وتحقيقاً لهذه الغاية، تحديد البلديات الأكثر ضعفاً بناءً على تحليل متكامل للسياق؛</li> <li>(4) وضع استراتيجية واضحة لبناء القدرات المؤسسية على المستويين الوطني ودون الوطني (الحصيلة الاستراتيجية 4) فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتغذية، مع التركيز بشكل واضح على المساواة بين الجنسين.</li> </ol>	استراتيجية	المكتب القطري	<p>الدعم التقني والتوجيه الاستراتيجي العام من المكتب الإقليمي</p> <p>الحكومة (المشاورات، ولا سيما بشأن النقطتين 3 و4)</p> <p>كيانات الأمم المتحدة/ مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة (مشاورات سابقة)</p>	عالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2022
2	<p><b>تحقيق أقصى استفادة من الفرص لتعزيز التموضع الاستراتيجي للبرنامج</b></p> <p>كوسيلة لتنفيذ التوصية 1، يوصى بأن يعزز البرنامج موضعه الاستراتيجي من خلال الإجراءات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(5) تقديم الدعم التقني لتنفيذ المكون المجتمعي للتحليل المتكامل للسياق من أجل تحديد المناطق المعرضة لانعدام الأمن الغذائي على المستوى المحلي، وتعزيز مساهمة البرنامج في إطار الخطة الوطنية الجديدة للتعافي الاقتصادي لما بعد كوفيد-19.</li> <li>(6) دعم الإنفاذ الفعال للقانون 602 بشأن إدارة المخاطر، الذي سيستجيب لتعزيز القدرات فيما يتعلق بخطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر على المستوى الوطني، ونقل هذه القدرات من المستوى الوطني إلى المستوى المحلي وتنفيذ عمليات المحاكاة على مستوى البلديات.</li> <li>(7) تعزيز أوجه التآزر بين البرنامج والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى لربط الاستراتيجيات والبرامج في مجالات بناء القدرة على الصمود والأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية؛ وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يدعم المكتب الإقليمي بناء قدرات المكتب القطري على أساس الخبرة المكتسبة في البلدان الأخرى (على سبيل المثال، أنشطة الحماية الاجتماعية التي تشمل التغذية والمساواة بين الجنسين)</li> <li>(8) ضمان أن يكون موضوع المساواة بين الجنسين/ تمكين المرأة من المواضيع الشاملة الأكثر وضوحاً، سواء من خلال تخصيص الموارد (ليس الأموال فقط) للأنشطة المرتبطة بها وعن طريق دمج أهداف ومؤشرات محددة في الإطار المنطقي. (يُقترح، على سبيل المثال، جمع البيانات على مستوى الأفراد لإجراء تحليلات أكثر قوة، ولا سيما للديناميات داخل الأسرة.)</li> </ol>	استراتيجية	المكتب القطري	<p>الحكومة (النقاط من 1 إلى 4)</p> <p>كيانات الأمم المتحدة والشركاء الآخرون ذوو الصلة من المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية) والقطاعات المعنية بالقدرة على الصمود والأمن الغذائي والتغذية والحماية الاجتماعية (النقطة 3)</p> <p>دعم من المكتب الإقليمي (النقطة 3)</p>	عالية	يناير/كانون الثاني 2023

الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجازة
3	<b>تعزيز الشراكات الاستراتيجية</b> من أجل تعزيز العمل المشترك بين القطاعات الذي يخلق فرصاً في محور العمل الإنساني والتنمية، يوصى بأن يعد البرنامج استراتيجية شراكة تحدد بوضوح المسؤوليات ومجالات العمل والقيمة المضافة لكل من أصحاب المصلحة، فضلاً عن التنسيق اللازم لخطط العمل ومزامنتها. يُقترح أن يقوم البرنامج بما يلي: (1) تعزيز الدعوة السياسية والقدرة على التفاوض؛ (2) تحديد مجموعات المصالح وممثلي الوزارات والمحافظات والبلديات وشركاء التعاون وكيانات الأمم المتحدة ورسم خرائطها؛ (3) تعزيز مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة من خلال شراكات استراتيجية؛ (4) تعزيز العلاقات مع السلطات الحكومية والموظفين التقنيين من خلال مذكرات التفاهم وخطابات الموافقة لوضع الأساس لاستراتيجية مستقبلية مستدامة على المدى الطويل بشأن تسليم المسؤولية.	استراتيجية	المكتب القطري	الوزارات والمحافظات والبلديات وشركاء التعاون ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة و Coordinadora de Pro و la Mujer Mujer	عالية	الربع الأول من عام 2023
4	<b>استراتيجية التمويل والتواصل وإبراز الصورة</b> يوصى بأن يضع البرنامج استراتيجيات تمويل وتواصل أكثر دقة وترابطاً لتوليد بيانات تجريبية وتحسين وضوح تموضعه الاستراتيجي وأدائه. يُقترح أن يفتح البرنامج، في سياق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وإعداد مقترحات مشتركة مع الجهات الفاعلة في مجال التنمية، مبادئ توجيهية يتم تحديدها مع الحكومة (مع أهداف ونطاق عمل الجهات الفاعلة على أساس تحليل شامل لخبراتها في مختلف المجالات والمناطق الجغرافية لإقامة روابط بينها)؛ وتعزيز المنتجات السمعية والبصرية القائمة (قصص الحياة، والتقارير، وما إلى ذلك) مع التركيز بشكل واضح على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.	استراتيجية	المكتب القطري	الدعم التقني والتوجيه الاستراتيجي من المكتب الإقليمي لتصميم الاستراتيجيات	عالية	نوفمبر/تشرين الثاني 2022
5	<b>الموارد البشرية والقدرات الداخلية</b> يُوصى بأن يضع البرنامج استراتيجية للاحتمياج من الموارد البشرية وبناء القدرات الداخلية لتحقيق التغييرات الاستراتيجية المتوقعة. يُقترح أن يقوم البرنامج بما يلي: (1) دراسة إمكانية تعيين خبير في مجال الحماية الاجتماعية وبناء قدرات الرصد والتقييم؛ (2) تطوير برامج تدريبية على الدعوة وتعبئة الأموال من الجهات المانحة العامة والخاصة الجديدة لكبار موظفي البرنامج؛ (3) تعزيز الالتزام بمسائل المساواة بين الجنسين لدى موظفي البرنامج والمستفيدين وشركاء التعاون والمسؤولين الحكوميين وزيادة وعيهم بهذه المسائل (من خلال آليات التدريب والحوافز)؛ (4) النظر في إعادة فتح مكتب محلي واحد على الأقل (أو، إن أمكن، تقاسم المباني مع شريك واحد أو أكثر من شركاء التنمية) في المناطق التي سيعمل فيها البرنامج خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية التالية،	تشغيلية	المكتب القطري	الدعم التقني من المكتب الإقليمي لتطوير عمليات تدريب داخلية (النقاط من 1 إلى 4) شركاء التنمية (النقطة 4)	عالية	الربع الأول من عام 2023



الرقم	التوصية	مستوى/طبيعة التوصية	الجهة المسؤولة	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجازة <sup>أ</sup>
	مما سيساعد في الحفاظ على التعاون الوثيق القائم مع المجتمعات المحلية والاستمرار في تعزيز نهج المجتمع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين.					
6	<p><b>العمل التشاركي على تعريف الضعف (الجغرافي) واختيار المستفيدين</b></p> <p>يوصى بأن يستفيد البرنامج من خبرته المعترف بها في اختيار المناطق الجغرافية والأسر الضعيفة في سياق الاستجابة لحالات الطوارئ وإدارة المخاطر والتغذية المدرسية وإعادة تأهيل الأصول. وتشمل هذه المهمة عدة أبعاد:</p> <p>(1) الاستفادة من ملكية التحليل المتكامل للسياق والتحليل الشامل للأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع من قبل الحكومات على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات لتعزيز إضفاء الطابع المؤسسي على هذه الأدوات والجمع بين هذه الأساليب لاختيار الأسر والمناطق الضعيفة مع المزيد من عمليات التشاور التشاركية التي تسمح بإشراك السلطات المحلية (البلديات والمجتمعات المحلية والشعوب الأصلية) والمجتمعات المحلية المستفيدة.</p> <p>(2) من أجل توضيح الدعم بشكل أفضل وفقاً للتغيرات في مستوى ضعف الأسر المستفيدة (وفي النهاية، القدرة على تحديد عمليات نقل المسؤوليات بين المؤسسات بوضوح)، تحديد المؤشرات والآليات اللازمة لتصنيف المستفيدين في حالات الطوارئ أو في مراحل إعادة تأهيل الأصول وتعزيز سبل العيش وبناء القدرة على الصمود.</p> <p>(3) تطوير عمليات، من خلال نهج جنساني، لتحديد وتمييز وتصنيف استراتيجيات الحياة لسكان المناطق المتضررة، بالتوازي مع العمل على تنفيذ تدخلات الطوارئ، وإعداد أنشطة إعادة تأهيل الأصول وتعزيز القدرة على الصمود في أعقاب حالات الطوارئ.</p>	تشغيلية	المكتب القطري	الدعم التقني من المكتب الإقليمي بشأن تعزيز توليد البيانات التجريبية (النقاط من 1 إلى 3) الحكومة	عالية	الربع الأول من عام 2023

<sup>أ</sup> تشير المواعيد النهائية إلى دمج الاستراتيجيات والإجراءات الموصى بها في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة المقرر تقديمها في نوفمبر/تشرين الثاني 2022. ولذلك كان ينبغي وضع الاستراتيجيات والإجراءات المحددة في المواعيد النهائية المحددة، ولكن سيتم تطبيقها طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة.