



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-L

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 Tayikistán (2019-2024)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Tayikistán para 2019-2024 se realizó entre junio de 2021 y abril de 2022. Su objetivo era evaluar el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos, la eficiencia de la ejecución y los factores que explicaban las realizaciones. En la evaluación se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta concebido para cumplir el doble objetivo de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, así como para servir de base en la preparación de un nuevo plan estratégico para el país.

Tayikistán es un país de ingreso bajo, depende en gran medida de las remesas, es vulnerable al cambio climático y, además, se ve más afectado por el hambre y la malnutrición que otros países de la región. Asimismo, se encuentra en la categoría “media” del Índice de Desarrollo Humano y en 2015 alcanzó la condición de país de ingreso medio-bajo; sin embargo, sus menguantes progresos económicos desde entonces hicieron que fuera reclasificado como país de ingreso bajo en 2018. La pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 desaceleró aún más el crecimiento económico y, junto con la disminución de las remesas, redujo las perspectivas de mitigar la pobreza.

Tanto el plan estratégico provisional de transición (2018-2019) como el plan estratégico para el país (2019-2024) hicieron hincapié en el fortalecimiento de las capacidades nacionales en las esferas de la alimentación escolar, la nutrición y la preparación y respuesta en casos de desastre, además de en la implementación directa e ininterrumpida por el PMA de actividades de alimentación escolar, el tratamiento de la malnutrición aguda moderada y actividades de creación de activos y fomento de los medios de subsistencia y de intervención en casos de emergencia.

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Directora Adjunta de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. S. M. Baumann

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: soomee.baumann@wfp.org

Ambos planes estratégicos se ejecutaron durante períodos difíciles marcados por desastres naturales y por los efectos de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019.

En general, el PMA realizó sus intervenciones con eficiencia y eficacia, y los resultados de sus actividades de ejecución directa fueron más visibles que los de sus actividades de fortalecimiento de las capacidades. Aunque fueron positivas e importantes, las contribuciones de estas últimas actividades fueron limitadas. Si bien se reconoce que el PMA es un asociado proactivo del Gobierno, la sociedad civil y los actores de desarrollo, su papel siguió siendo más prominente en la esfera humanitaria que en la del desarrollo.

La orientación estratégica del PMA en el marco del plan estratégico provisional de transición y del plan estratégico para el país resultó ser sumamente apropiada, pertinente y estar bien armonizada con las prioridades sectoriales y de desarrollo nacionales. No obstante, aún no se ha materializado plenamente un cambio de orientación para pasar de actividades estancas a programas más integrados y coordinados estratégicamente.

El PMA observó los principios humanitarios y de protección, y se prestó gran atención a las cuestiones de género y la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer se incorporaron sistemáticamente a la ejecución. Sin embargo, hay margen para que el Programa mejore las consultas con las poblaciones afectadas respecto de las actividades de fomento de los medios de subsistencia y rendición de cuentas, así como la atención prestada a la discapacidad en sus intervenciones.

Las realizaciones del PMA, aun beneficiándose de una creciente toma de conciencia de que el Gobierno debía hacerse cargo del programa de comidas escolares e intervenir con mayor eficacia frente a los desastres naturales, se vieron afectadas por varios factores, como lagunas en el diseño del plan estratégico para el país, déficits de financiación y retrasos, la dependencia de una base de donantes reducida y la imposición de condiciones por parte de estos últimos, la lentitud de los procesos gubernamentales, la rotación de personal y una correspondencia inadecuada entre las competencias del personal de la oficina en el país y las funciones que el PMA se proponía desempeñar. La pandemia afectó aún más la ejecución de las actividades.

En la evaluación se formularon seis recomendaciones. Las dos primeras se refieren a la lógica de intervención y la estrategia general de fortalecimiento de las capacidades para el próximo plan estratégico, mientras que la tercera y la cuarta se centran en la planificación presupuestaria de las actividades de fortalecimiento de las capacidades y la elaboración de una hoja de ruta para la transición y el traspaso del programa de comidas escolares. La quinta recomendación aborda la necesidad de reorganizar la oficina en el país y la sexta se refiere al establecimiento de asociaciones y la diversificación de la base de donantes.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Tayikistán (2019-2024)" (WFP/EB.2/2022/6-L) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2022/6-L/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

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

Introducción

Características de la evaluación

1. Las evaluaciones de planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento para la rendición de cuentas y el aprendizaje con respecto a los PEP, de acuerdo con las expectativas de la Junta y la dirección del PMA. Estas evaluaciones permiten obtener datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico del Programa y los resultados, con el fin de orientar el diseño de la siguiente generación de PEP y, si cabe, contribuir al diseño de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.
2. La evaluación abarcó tanto el PEP para Tayikistán (2019-2024) como el PEP provisional de transición para 2018-2019, y se realizó entre junio de 2021 y abril de 2022. Al preparar el calendario de la evaluación se tomaron en consideración la revisión prevista del PEP y su presupuesto, que prevé la finalización del PEP para diciembre de 2022. Asimismo, abarcó las actividades realizadas por el PMA de 2018 a septiembre de 2021 y en ella se evaluaron la calidad del proceso de diseño de actividades, así como los avances conseguidos en el logro de los cambios estratégicos introducidos en el PEP. Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son la oficina del PMA en el país y las partes interesadas internas y externas, incluidos los beneficiarios. Dichos resultados aportaron información para elaborar un nuevo PEP para Tayikistán.
3. En la evaluación se adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta, aprovechando los datos derivados del seguimiento, el examen de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, debates de grupos de discusión con beneficiarios, observaciones de emplazamientos y una encuesta en línea. Durante todo el proceso se aplicó la perspectiva de género. Debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la evaluación se llevó a cabo utilizando un formato híbrido. La fase inicial se desarrolló a distancia en su totalidad, mientras que para la recopilación de datos se combinaron las entrevistas a distancia con misiones sobre el terreno en el país. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas internas y externas durante dos talleres en línea celebrados en enero de 2022.

Contexto

4. Tayikistán es un país de ingreso bajo con gran dependencia de las remesas y una población de 9,5 millones de habitantes¹. Asimismo, se encuentra en la categoría “media” del Índice de Desarrollo Humano y, en 2015, alcanzó la condición de país de ingreso medio-bajo; sin embargo, su decreciente progreso económico desde entonces propició su reclasificación como país de ingreso bajo en 2018². La pandemia de COVID-19 desaceleró aún más el crecimiento económico y, junto con la disminución de las remesas, redujeron las perspectivas de alivio de la pobreza³.
5. Las personas de Tayikistán se ven más afectadas por el hambre y la malnutrición que las de otros países de Asia Central, y el número de hogares que no pueden costearse una dieta

¹ Banco Mundial. [Base de datos de indicadores del desarrollo mundial](#).

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. *Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: El desarrollo humano y el Antropoceno*.

³ Banco Mundial. 2020. [Poverty in Tajikistan 2020](#).

nutritiva de calidad ha aumentado considerablemente durante la pandemia de COVID-19^{4, 5, 6}.

- La exposición económica de Tayikistán en términos relativos a pérdidas por peligros naturales y el cambio climático es particularmente elevada. Un ejemplo de ello son los fenómenos meteorológicos extremos como inundaciones, sequías, avalanchas y deslizamientos de tierra⁷.

Figura 1: Indicadores socioeconómicos de Tayikistán⁸



Fuentes: (1) Banco Mundial. [Base de datos de indicadores del desarrollo mundial](#) y [banco de datos por país](#); (2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [Informe sobre Desarrollo Humano 2019](#) e [Informe sobre Desarrollo Humano 2020](#); (3) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019](#), y (4) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. [Estado Mundial de la Infancia 2021](#).

Planes estratégicos del PMA para el país

- La labor del PMA en Tayikistán comenzó en 1993 con una operación de emergencia durante la guerra civil en el país. El PEP provisional de transición para 2018-2019 se centró en la alimentación escolar, la asistencia alimentaria para pacientes con tuberculosis, el tratamiento de la malnutrición aguda moderada, actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento, la creación de activos y el fomento de los medios de subsistencia, la reducción del riesgo de desastres y la preparación para situaciones de emergencia. El PEP para 2019-2024 prosiguió la mayoría de las actividades del PEP provisional de transición en apoyo de la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 y, además, contribuyó a avanzar en el logro del ODS 17 mediante el efecto estratégico 4 sobre fortalecimiento de las capacidades nacionales (FCN). Si bien las actividades de (FCN) se integraron en todos los efectos estratégicos del PEP provisional de transición, el PEP agrupó la mayoría de estas dentro de un efecto estratégico específico al que asignó recursos más cuantiosos, lo que refleja el cambio de orientación estratégico de la ejecución directa a la habilitación de instituciones nacionales y subnacionales para diseñar y cumplir sus prioridades de protección social y seguridad alimentaria y nutrición.

⁴ Índice Global del Hambre. 2021. [Tajikistan](#).

⁵ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y PMA. 2021. [Special Report 2020 FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission \(CFSAM\) to the Republic of Tajikistan](#).

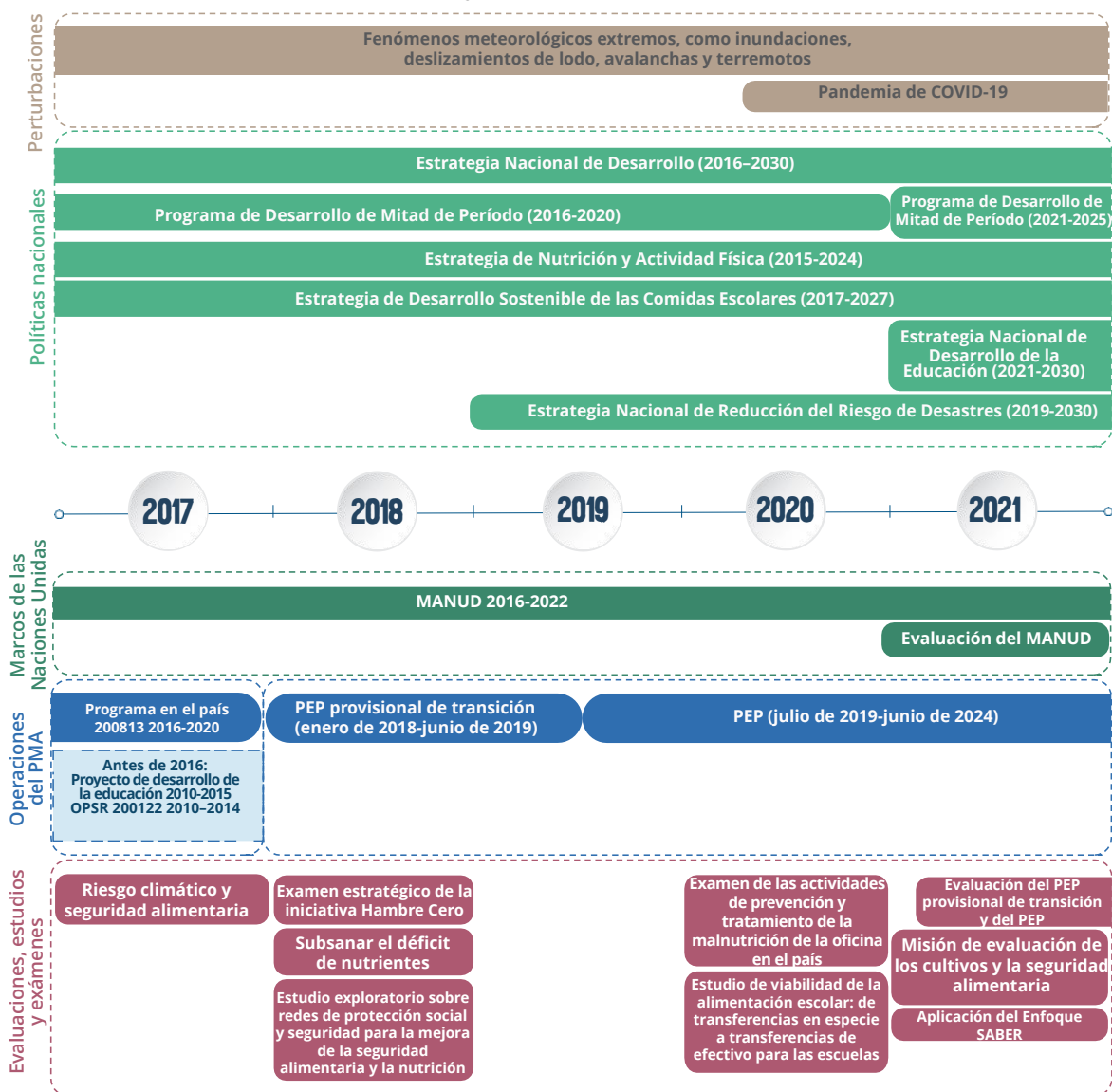
⁶ PMA. 2018. [Fill the Nutrient Gap Tajikistan: Summary Report](#).

⁷ Comité de Situaciones de Emergencia. 2021. [Overview of Emergency Situations in the Republic of Tajikistan for 2020](#).

⁸ Se han actualizado los indicadores socioeconómicos para reflejar los datos más recientes de que se disponía en el momento de la preparación de este informe resumido de la evaluación en junio de 2022.

8. El PEP provisional de transición se diseñó en torno a cuatro efectos estratégicos y cinco actividades, mientras que el PEP propiamente dicho se estructuró en torno a cinco efectos estratégicos y seis actividades. A fin de responder mejor a la pandemia de COVID-19 y con miras a realizar operaciones institucionales conjuntas con otras entidades de las Naciones Unidas, el PEP actual se revisó para incluir un nuevo efecto estratégico centrado en la intervención ante crisis (efecto estratégico 5) y una nueva actividad conexas. Las modalidades de actividades consisten en transferencias de base monetaria (TBM), transferencias de alimentos, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios.

Figura 2: Contexto nacional y sinopsis de las operaciones del PMA en Tayikistán (2017-2021)



Fuente: Preparado por la Oficina de Evaluación sobre la base del informe completo de la evaluación del PEP para Tayikistán (2019-2024).

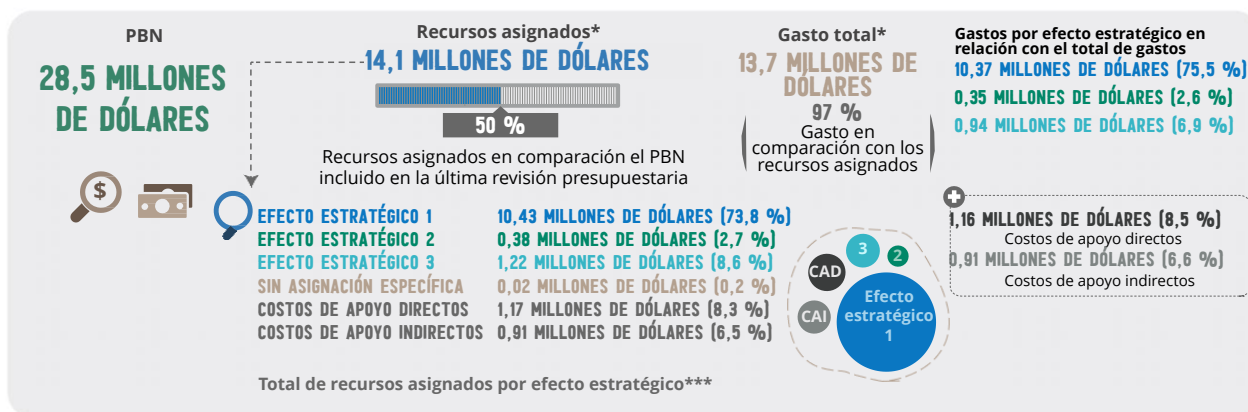
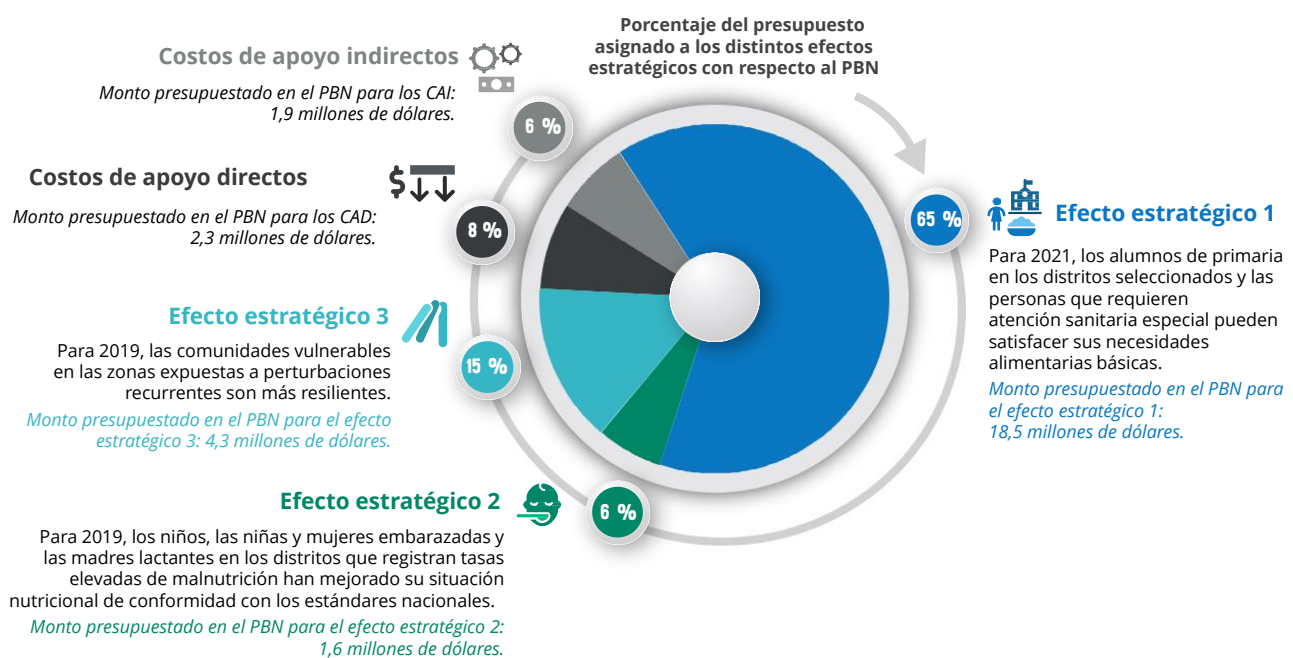
Siglas: OPSR = operación prolongada de socorro y recuperación; MANUD = Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

9. El PEP provisional de transición tenía un presupuesto total de 28.463.468 dólares EE.UU. y el objetivo de llegar a 539.550 beneficiarios directos mediante la distribución de alimentos y TBM en el curso de sus 18 meses de duración. El presupuesto del PEP era de 82,04 millones de dólares durante cinco años para prestar asistencia a 933.900 beneficiarios directos en forma de alimentos y TBM; el presupuesto aumentó hasta 84.918.367 dólares y

el número de beneficiarios directos se elevó hasta 963.400 en septiembre de 2020 gracias a la primera revisión del PEP.

10. La financiación total durante el período de vigencia del PEP provisional de transición fue equivalente al 50 % del monto presupuestado. Al mes de septiembre de 2021 se había recaudado y asignado el 44 % del presupuesto del PEP (revisado) y se había gastado el 47 % de los recursos asignados⁹.

Figura 3: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del PEP provisional de transición para Tayikistán (2018-2019)



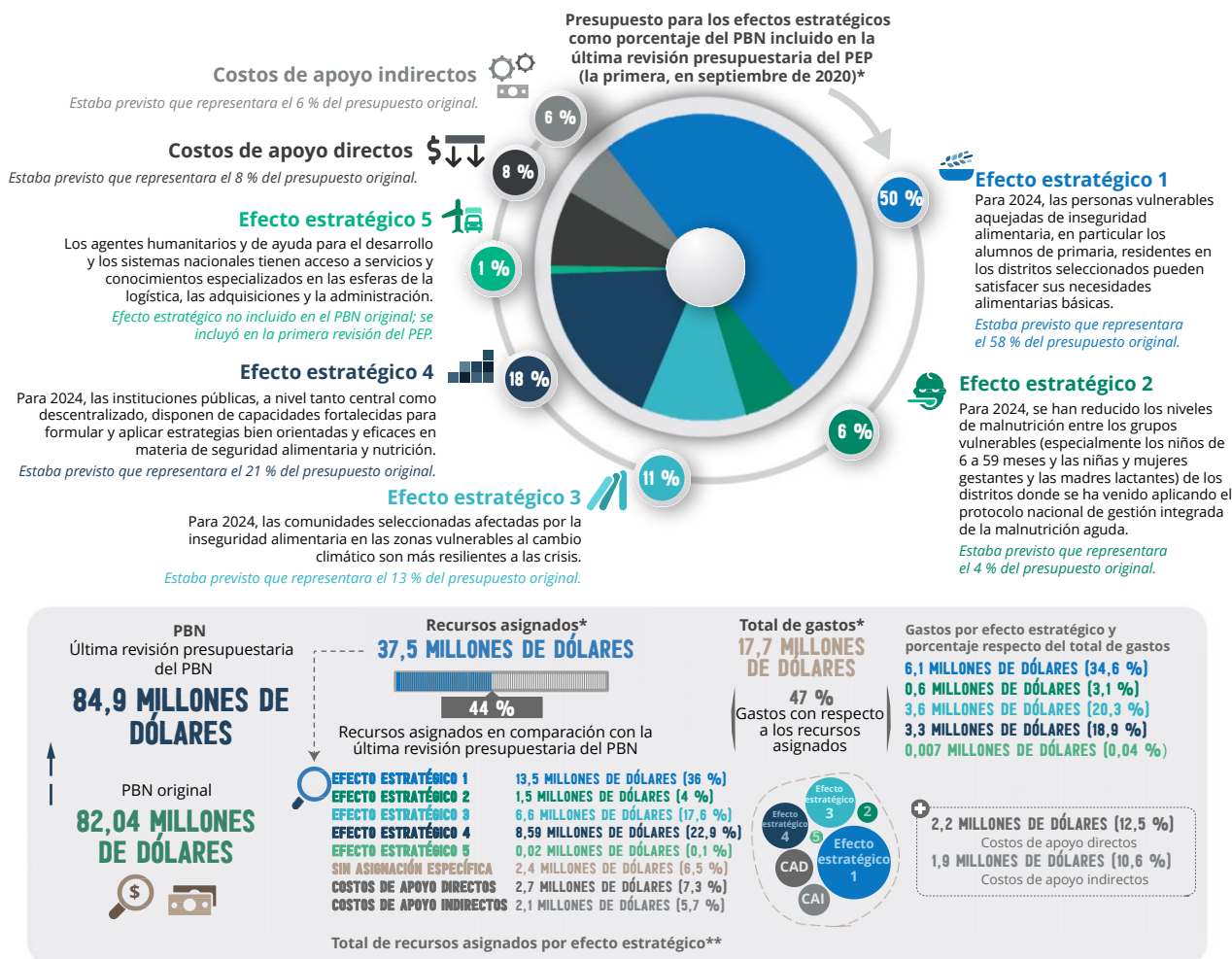
* Las cifras de recursos asignados y gasto son acumulativas y abarcan de enero de 2018 a junio de 2019.

Fuentes: Informes anuales de 2018 y 2019 sobre Tayikistán.

Sigla: PBN = plan basado en las necesidades.

⁹ Una segunda revisión del PEP y su presupuesto introdujo un nuevo efecto estratégico 6 centrado en la intervención ante crisis y dos nuevas actividades (7 y 8) en diciembre de 2021, a la vez que se acrecentaron el plan basado en las necesidades hasta 103.333.791 dólares y el número previsto de beneficiarios hasta 1.051.713. Estas modificaciones quedaron fuera del alcance de la evaluación del PEP porque se introdujeron e implementaron después de la labor de recopilación de los datos necesarios para elaborarla, efectuada en septiembre de 2021.

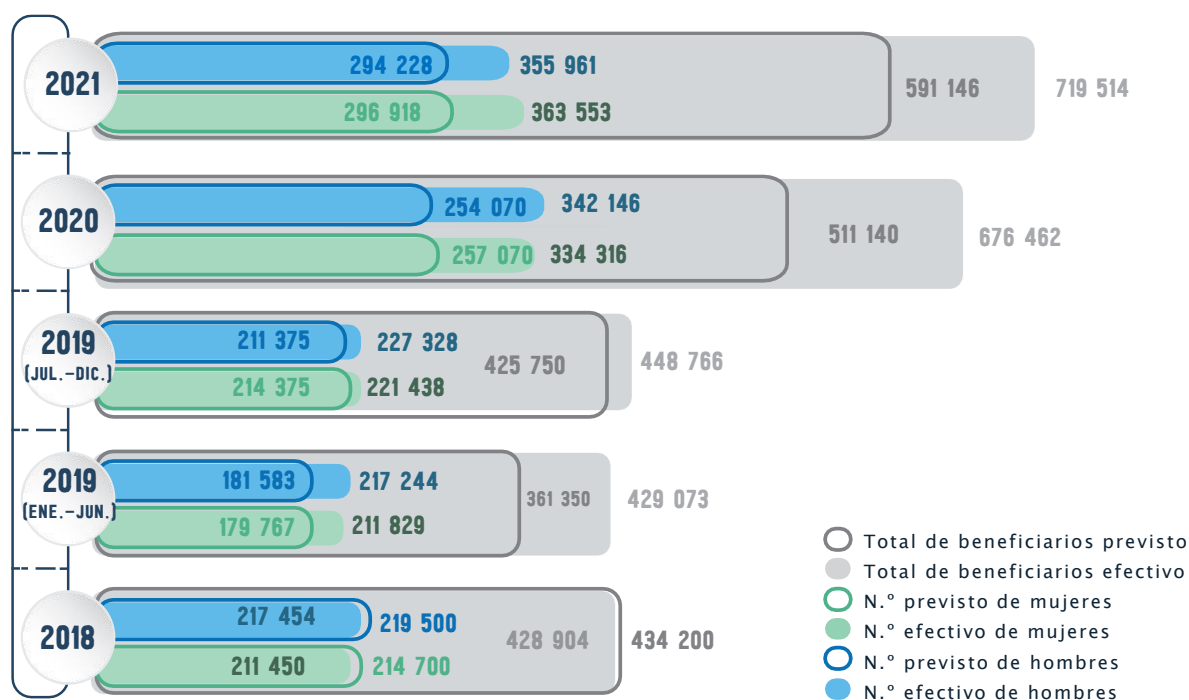
Figura 4: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del PEP para Tayikistán (2019-2024):



Fuentes: Informes anuales sobre Tayikistán para 2018-2020 y Oficina del PMA en Tayikistán, para las cifras correspondientes a 2021.

11. Aparte del primer año del PEP provisional de transición, las cifras efectivas de beneficiarios superaron las cifras de planificación. En el caso de los efectos estratégicos 1 y 2, las cifras de planificación anuales se sobrepasaron durante todo el período 2018-2021. El número efectivo de beneficiarios que recibieron alimentos en el marco del efecto estratégico 3 estuvo muy por debajo de la meta, aunque los que recibieron TBM superaron las metas establecidas en el marco del PEP. Los beneficiarios de las actividades de alimentación escolar constituyeron el 90 % o más del total de beneficiarios a lo largo del período examinado.

Figura 5: Número de beneficiarios efectivos y previstos, por sexo (2018-2021)



Fuentes: Informes anuales sobre Tayikistán 2018-2020 y Oficina del PMA en Tayikistán en lo relativo a las cifras de 2021.

Hallazgos derivados de la evaluación

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

Pertinencia y armonización

- El PEP provisional de transición y el PEP son pertinentes y están bien armonizados con las prioridades sectoriales y de desarrollo nacionales de Tayikistán relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, la educación y la reducción del riesgo de desastres. Los PEP se ajustan a las prioridades y metas nacionales en relación con los ODS, en particular en el marco de los ODS 2 y 17. La contribución del PMA al ODS 4 no resulta tan evidente en el contexto de la escolarización casi universal en la escuela primaria, aunque se considera que la alimentación escolar es un factor importante que contribuye a la asistencia escolar, en particular de las niñas, por lo que también contribuye al ODS 5.

Atención de las necesidades de las personas más vulnerables

- El diseño del PEP provisional de transición y del PEP se basó en un estudio exploratorio sobre protección social, un análisis para subsanar el déficit de nutrientes y un examen con arreglo a la iniciativa Hambre Cero¹⁰. Las amplias consultas con el Gobierno, entidades de las Naciones Unidas, asociados cooperantes y donantes también ayudaron a asegurar que las actividades respondieran a las necesidades de las personas más vulnerables en las zonas afectadas por la inseguridad alimentaria y propensas a sufrir desastres climáticos. Con todo,

¹⁰ PMA/Instituto de la Universidad de las Naciones Unidas de Investigación Económica y Social sobre Innovación y Tecnología en Maastricht (UNU-MERIT)/Universidad de Maastricht. 2018. *Scoping Study on Social Protection and Safety Nets for Enhanced Food Security and Nutrition in Tajikistan*; PMA. 2018. *Fill the Nutrient Gap Tajikistan: Summary Report*; Centro de Desarrollo de Innovaciones de la República de Tayikistán, 2018. *Republic of Tajikistan Country Strategic Review: Food Security and Nutrition*.

hay menos pruebas de que se hubieran celebrado consultas a nivel subnacional y con beneficiarios.

Posicionamiento estratégico

14. El PMA es un actor fundamental en las actividades de seguridad alimentaria, nutrición y fomento de la resiliencia. La aplicación de estrategias flexibles permitió que el Programa se adaptara a la evolución de las circunstancias locales y asegurara que sus actividades siguieran siendo pertinentes, como lo demostró su respuesta a la COVID-19 y otras crisis emergentes, entre ellas un terremoto e inundaciones. A pesar de hacer gran hincapié en el FCN, fue más prominente el papel desempeñado por el PMA en la esfera humanitaria.

Coherencia y armonización con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas

15. Las intervenciones del PMA están bien armonizadas y guardan coherencia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y el Programa ha establecido asociaciones estratégicas con otras entidades de las Naciones Unidas y asociados para el desarrollo, aprovechando su ventaja comparativa en Tayikistán.
16. Es necesario seguir fortaleciendo las asociaciones entre organismos de las Naciones Unidas en las esferas de la alimentación escolar y la nutrición, basándose en las capacidades y la ventaja comparativa de cada uno. El marco estratégico de las Naciones Unidas para la nutrición, adoptado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización Mundial de la Salud y el PMA en julio de 2021, constituye un primer paso en esa dirección.

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

17. **Efecto estratégico 1: Alimentación escolar.** El PEP tenía por finalidad proporcionar a los niños comidas escolares equilibradas desde el punto de vista nutricional en el marco del efecto estratégico 1. Se reconoce que el programa de alimentación escolar es un importante mecanismo de protección social, pero su implementación se vio obstaculizada por déficits de financiación y retrasos. El PMA respondió manteniendo la cobertura, aunque reduciendo el tamaño de las raciones y proporcionando una canasta de alimentos menos nutritivos, al considerar que las entidades de gobierno local y las asociaciones de padres y maestros complementarían sus raciones. Estas importantes contribuciones financieras y en especie mejoraron los resultados del programa y son de buen augurio para la futura transición hacia un programa de alimentación escolar de propiedad gubernamental y, posiblemente, comunitaria, pero la información disponible no permite evaluar la medida en que los niños recibieron diariamente comidas equilibradas desde el punto de vista nutricional.
18. Las raciones para llevar a casa destinadas a las familias de los escolares más vulnerables en respuesta a la pandemia de COVID-19 se entregaron de forma oportuna y constituyen un ejemplo de la utilización provechosa del programa de alimentación escolar como red de seguridad capaz de reaccionar a las perturbaciones. Sin embargo, la intervención se distinguió por un error de inclusión, es decir, que no se beneficiaron solo los hogares de bajos ingresos seleccionados, sino también los miembros de los comités de gestión de las escuelas.

19. **Efecto estratégico 2: Nutrición.** El efecto estratégico 2 tenía por finalidad reducir la malnutrición en los grupos vulnerables dispensando tratamiento contra la malnutrición aguda moderada entre los niños de 6 a 59 meses y llevando a cabo una labor de prevención mediante actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento, sin dejar de fortalecer la capacidad del Gobierno para gestionar los programas de fomento de la nutrición. La actividad relacionada con el tratamiento de la malnutrición aguda moderada alcanzó tasas de recuperación elevadas gracias a la provisión de alimentos nutritivos especializados, sumada al asesoramiento nutricional y a las actividades de comunicación mencionadas, así como al fortalecimiento de la capacidad del personal de los centros de atención primaria de salud para tratar la malnutrición aguda moderada. En la planificación de los beneficiarios y los productos para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada se partió del supuesto de una duración de cuatro meses, en consonancia con el protocolo de Tayikistán para la gestión integrada de la malnutrición aguda, pero la duración efectiva del tratamiento resultó ser más corta en muchos casos. Ello permitió ampliar la cobertura para incluir más beneficiarios, como los de un distrito adicional en 2018.
20. En respuesta a la pandemia de COVID-19, el PMA, en coordinación con el Ministerio de Salud y Protección Social, comenzó a distribuir una ración de suplementos alimenticios mensual (en lugar de semanal) para reducir al mínimo la circulación de pacientes en los centros de atención primaria de salud, mientras que los cuidadores recibieron capacitación para poder hacer el seguimiento del tratamiento a domicilio.
21. La implementación experimental de la plataforma SCOPE CODA¹¹, para ayudar al personal médico de atención primaria de salud y a las comunidades a garantizar el registro y la gestión digitales de los beneficiarios del tratamiento de la malnutrición aguda moderada, tropezó con dificultades porque el sistema requería mantenimiento y apoyo técnico continuos y el acceso a Internet dejaba mucho que desear en las zonas remotas.
22. **Efecto estratégico 3: Creación de activos y resiliencia.** En el marco del efecto estratégico 3, el PMA llevó a cabo actividades de adaptación al cambio climático, creación de activos y fomento de los medios de subsistencia destinadas a impulsar la resiliencia de comunidades afectadas por la inseguridad alimentaria y zonas vulnerables al cambio climático, y realizó actividades de intervención temprana en respuesta a desastres en pequeña escala. La ayuda de socorro del PMA mediante actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) ha tenido efectos beneficiosos para las poblaciones seleccionadas pese a que su alcance fue pequeño, debido en parte a los retrasos en la puesta en marcha de un proyecto del Fondo Verde para el Clima. Esas intervenciones, allí donde se ejecutaron, mejoraron el consumo de alimentos, la capacidad de supervivencia y la infraestructura comunitaria pese a los efectos socioeconómicos negativos de la COVID-19. Empero, en algunas comunidades, la sostenibilidad de la infraestructura comunitaria se vio un tanto afectada por la falta de mecanismos de gobernanza locales para el mantenimiento de activos.
23. **Efecto estratégico 4: Fortalecimiento de las capacidades.** El efecto estratégico 4 se centró en fortalecer la capacidad de las instituciones y escuelas públicas para ejecutar programas de protección social y en prestar asesoramiento sobre políticas y asistencia técnica a las instituciones del sector público y las partes interesadas del sector privado que participan en la promoción y la ejecución de programas de fomento de la seguridad alimentaria y la nutrición.

¹¹ SCOPE CODA es la plataforma del PMA para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia que permite seguir y supervisar el proceso de tratamiento de la malnutrición aguda moderada y comunicar los resultados correspondientes.

24. El PMA brindó apoyo proactivo a la formulación de políticas nacionales, en particular las que se centraban en las prioridades en materia de alimentación escolar y nutrición y contribuían a su integración en las iniciativas de protección social, salud y educación¹², y facilitó la elaboración y aprobación, en octubre de 2019, de una resolución sobre los procedimientos de compra y contratación en el ámbito de la alimentación escolar. El Programa ha estado abogando por el establecimiento de consejos de coordinación multisectoriales a nivel subnacional para facilitar la incorporación de la alimentación escolar a los programas de desarrollo distritales, y se está estableciendo un centro para la alimentación escolar dentro del Ministerio de Educación y Ciencia. Las asociaciones de padres y maestros participan activamente en la implementación de las actividades de alimentación escolar, prestando apoyo en especie o financiero para las comidas, pero sus contribuciones varían y aún no se han formalizado, y las comunidades casi nunca se implican lo suficiente en la organización, gestión y seguimiento de los menús escolares y de su calidad. Con la finalidad de elaborar un plan de dotación de recursos sostenible, el PMA propuso hace poco un mecanismo de financiación pública para la alimentación escolar.
25. Los cambios aportados a las políticas sobre comidas escolares son, hasta ahora, el logro más notable, aunque su puesta en práctica sigue pendiente, y la elección de algunas alternativas normativas se ha atribuido directamente al PMA. La transición del programa de comidas escolares hacia su traspaso definitivo al Gobierno progresa con lentitud desde 2018 y en 2020 recibió otro revés debido a la COVID-19, a pesar de las actividades continuas de promoción, diálogo sobre políticas y apoyo técnico realizadas por el Programa.
26. El PMA ha comenzado apenas a fortalecer las capacidades nacionales para orientar, diseñar y ejecutar estrategias eficaces en materia de nutrición, preparación para emergencias y reducción del riesgo de desastres, lo cual hasta la fecha se ha traducido en resultados modestos a nivel de los efectos. Además, contribuyó a elaborar y adoptar la normativa sobre enriquecimiento de alimentos y está realizando una serie de análisis para facilitar su aplicación.
27. A pesar del aumento de la inversión en los etapas más tempranas del fortalecimiento de las capacidades nacionales, la puesta en práctica de esas iniciativas ha sido lenta y se ha focalizado en el Gobierno central, mientras que la participación a nivel subnacional ha sido limitada y fragmentada. Aunque ha habido logros tangibles en las políticas de alimentación escolar y en la creación de un entorno propicio para el enriquecimiento de los alimentos, el equipo de evaluación determinó que, en otras esferas temáticas, las contribuciones del PMA al FCN eran visibles principalmente a nivel individual y, en parte, a nivel institucional. En general, el perfil del PMA sigue más centrado en la ejecución directa, y aún no se lo percibe como un actor dotado de capacidad en la esfera del FCN en esferas distintas de la alimentación escolar, donde ocupa una posición sólida y bien visible.
28. **Efecto estratégico 5: Intervención ante crisis.** El efecto estratégico 5 se agregó por medio de la primera revisión del PEP y de su presupuesto, que preveían la prestación de servicios a petición a las instituciones gubernamentales, los actores de desarrollo y otros asociados en respuesta a la COVID-19, además del apoyo directo proporcionado a las comunidades afectadas del que se daba cuenta en el marco de otros efectos estratégicos. La prestación de servicios por parte del PMA (equipo de protección y transporte aéreo) se consideró apropiada y eficaz.

¹² Cabe mencionar, entre ellas, la Estrategia Nacional de Desarrollo de la Educación para 2021–2030 y su Plan de Acción de Mitad de Período, que abarca el período 2021-2023; el Programa Nacional de Desarrollo de Mitad de Período para 2021-2025, y la Estrategia Nacional de Salud y Bienestar para 2021-2030. En la actualidad, el PMA está facilitando la labor de un equipo de tareas establecido a instancias suyas por el Consejo de Coordinación Interministerial para elaborar un plan de acción o una política nacional sobre comidas escolares.

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

29. El PMA aplicó sistemáticamente los principios humanitarios y de protección en sus actividades. Si bien informa periódicamente a los beneficiarios sobre sus actividades y ha instituido un mecanismo de retroalimentación comunitario desde 2019, la evaluación señaló algunas deficiencias en cuanto al alcance y la frecuencia de las consultas con las poblaciones afectadas, en particular en el caso de las actividades de ACA.
30. Los principios de género, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se tuvieron en cuenta en el diseño del PEP provisional de transición y del PEP, y hay pruebas de que se han incorporado a la ejecución. Las actividades de promoción y sensibilización del PMA, tanto a nivel central como local, incluyen la atención a las cuestiones del género y la equidad. Sin embargo, el Programa ha hecho poco para impartir capacitación más selectiva para mujeres sobre las cuestiones relativas al cambio climático o el fomento de la resiliencia o para invertir en la promoción de la participación de las mujeres no solo en la ejecución o en calidad de beneficiarias de su asistencia, sino también en los procesos de adopción de decisiones.
31. En el marco de la respuesta a la pandemia de COVID-19, se consideró que la discapacidad era uno de los criterios de selección para la segunda ronda de distribución de raciones para llevar a casa en el ámbito de las actividades de alimentación escolar. No obstante, la importancia atribuida por el PMA a la discapacidad no siguió un curso definido y ese aspecto no se incorporó sistemáticamente al diseño o a la ejecución de las intervenciones.
32. El PMA ha tenido en cuenta las cuestiones ambientales: ha realizado análisis en esa esfera para sus actividades de creación de activos, ha procurado ahorrar energía y agua en sus oficinas y ha hecho el seguimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero para reducir su huella ambiental.

Sostenibilidad

33. El enfoque basado en la demanda adoptado en el PEP contribuyó a obtener resultados positivos a nivel de los productos. El equipo de evaluación encontró numerosas pruebas de que el Gobierno había hecho suyos los resultados del PMA y los programas ejecutados por este.
34. En lo relativo a las actividades de nutrición y fomento de la resiliencia, se observaron perspectivas moderadas de sostenibilidad. Es necesario realizar esfuerzos más sistemáticos para integrar medidas de fomento de la sostenibilidad en las actividades de ACA, ya que es evidente que las comunidades tropiezan con dificultades constantes para gestionar y mantener de manera sustentable los activos comunitarios creados por medio de esas actividades.
35. Las perspectivas de sostenibilidad de la labor de alimentación escolar son más prometedoras. El PMA colaboró activamente con las instituciones públicas para establecer mecanismos de sostenibilidad para el programa de alimentación escolar; sin embargo, la ampliación de este programa sigue dependiendo de muchos factores, en particular, la disponibilidad de recursos humanos y financieros. Una situación presupuestaria difícil podría comprometer la transición a la apropiación nacional plena del programa de alimentación escolar.

Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo

36. El PEP provisional de transición y el PEP no prevén vínculos estratégicos explícitos entre la acción humanitaria y la labor de asistencia para el desarrollo, aunque esos dos ámbitos recibieron prioridad en los esfuerzos por integrar las intervenciones de FCN. Si bien el

cambio de orientación hacia el fortalecimiento de unos sistemas nacionales y locales que permitan prestar servicios esenciales, transparentes y accesibles es pertinente, los progresos observados en las actividades ejecutadas en Tayikistán por el PMA y por otros actores en esa esfera aún son lentos. Se sigue considerando principalmente al PMA como a un organismo líder en asistencia humanitaria y no en FCN.

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

Puntualidad

37. La asignación de recursos y el respeto de los plazos fijados para realizar las actividades y obtener los productos presentaron deficiencias en todas las esferas temáticas, lo cual se debió principalmente a retrasos en la financiación y largos procesos de aprobación de nuevos proyectos, cuya mayoría se encontraba fuera del control del PMA. Desde 2020, la pandemia de COVID-19 ocasionó la cancelación, alteración o aplazamiento de las actividades, así como interrupciones en la cadena de suministro, y los efectos de estas últimas se mitigó en parte distribuyendo harina de trigo enriquecida en las escuelas.

Idoneidad de la cobertura y la selección de los beneficiarios

38. Si bien la cobertura de las actividades de alimentación escolar y la selección de los beneficiarios se basó en evaluaciones de seguridad alimentaria al inicio del programa de alimentación escolar, dicha selección no se actualizó con un análisis exhaustivo de la situación durante el diseño del PEP. Análogamente, la selección de los beneficiarios de las intervenciones de nutrición fue apropiada, pero debía ponerse al día, teniendo en cuenta que se notificaron más casos de malnutrición en las regiones no abarcadas por las actividades del PMA desde 2017. La cobertura de esas intervenciones siguió siendo pequeña en relación con las necesidades debido a limitaciones financieras.
39. La selección de los beneficiarios en las intervenciones de ACA se basó en las necesidades y, en términos generales, fue adecuada, pero el equipo de evaluación constató que el enfoque utilizado para las consultas con las poblaciones afectadas en el marco de las iniciativas de intervención en emergencias no era homogéneo.
40. Las actividades de FCN se centraron casi por completo en las instituciones del Gobierno central; la colaboración en esa esfera a nivel subnacional fue reducida, se limitó a algunas escuelas o centros de atención primaria de salud y se ejecutó sin un plan de acción sistemático.

Eficiencia en función de los costos

41. Las actividades del PMA se ejecutaron con una eficiencia en función de los costos relativamente satisfactoria, y el costo por beneficiario fue inferior a lo previsto. Las actividades de tratamiento de la malnutrición aguda moderada redujeron dicho costo porque la duración del tratamiento en muchos casos resultó ser más breve de lo previsto inicialmente, lo que permitió aumentar la cobertura. En cuanto a las actividades de alimentación escolar, el costo inferior por beneficiario estuvo relacionado con la reducción de las raciones suministradas por el PMA, y los efectos de esa reducción se compensaron en parte gracias a las asociaciones de padres y maestros, que se encargaron de complementar las comidas escolares. El uso de transferencias bancarias para efectuar las TBM aumentó la eficiencia en función de los costos.

Otras medidas para mejorar la eficacia en función de los costos

42. El PMA trabajó con el Gobierno para encontrar alternativas posiblemente más eficientes en función de los costos que Super Cereal Plus y llevó a cabo un estudio de la viabilidad de enriquecer la harina de trigo y producir localmente un alimento nutritivo especializado.

43. El Programa realizó una evaluación de la viabilidad de utilizar las TBM como modalidad alternativa a la alimentación escolar, y la oficina en el país está considerando la posibilidad de vincular las escuelas a grupos de productoras agrícolas, en el supuesto de que en el futuro podrán proporcionar comidas escolares con una mayor 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?

Programación basada en datos empíricos y gestión basada en los resultados

44. El diseño, la ejecución y la adaptación del PEP provisional de transición y del PEP se basaron en estudios dirigidos por el PMA y otros análisis. Con todo, el diseño y la implementación de las actividades de FCN se vieron afectados por la falta de evaluación y definición sistemáticas de las necesidades en ese ámbito.
45. El equipo de evaluación detectó lagunas en la lógica de intervención, sobre todo en el caso de las actividades de fomento de la resiliencia. Además, las deficiencias del marco de seguimiento de las actividades de FCN impidieron al PMA demostrar plenamente sus aportaciones a la capacidad nacional.

Recursos suficientes, previsibles y flexibles

46. Durante los primeros años de ejecución del PEP provisional de transición y del PEP, la dependencia excesiva de una pequeña base de donantes, sumada a las condiciones impuestas por estos últimos con respecto a la compra de alimentos y la contratación de proveedores de servicios, socavó la ejecución de los programas. Desde 2020 la oficina en el país ha logrado diversificar más su base de donantes.
47. Las contribuciones plurianuales permitieron a la oficina en el país planificar adecuadamente las actividades. En la evaluación se constató que, en el marco del programa de alimentación escolar, la movilización de recursos a nivel comunitario estaba bien organizada y que el programa había recibido recursos del sector privado.

Asociaciones

48. El PMA es un asociado flexible y asequible para las otras entidades de las Naciones Unidas, el Gobierno y los otros actores de desarrollo en Tayikistán, y es miembro activo de los grupos temáticos de las Naciones Unidas, al tiempo que se encarga de coordinar el grupo de trabajo sobre transferencias de efectivo en cooperación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y copreside el grupo de trabajo sobre seguridad alimentaria y nutrición que depende del Consejo de Coordinación para el Desarrollo.
49. La colaboración del PMA con el Gobierno es sólida y se basa en una asociación de larga data. El Gobierno valora la eficiencia y el apoyo oportuno del Programa en épocas de crisis, así como sus procedimientos abiertos y consultivos. Sin embargo, la colaboración entre el PMA y el Gobierno con frecuencia se desarrolla en compartimientos estancos, lo cual disminuye las posibilidades de sacar partido de un apoyo político transectorial. La alimentación escolar se considera una excepción, ya que se percibe como un programa multisectorial.
50. La colaboración del PMA con el sector privado ha sido esencial para optimizar la labor de alimentación escolar, y se están estableciendo asociaciones público-privadas para promover el enriquecimiento de los alimentos y la producción de alimentos nutritivos especializados a nivel local.

Flexibilidad en contextos operacionales dinámicos

51. Hay numerosas pruebas que confirman que el enfoque del PMA basado en los PEP representa para sus operaciones y su colaboración con el Gobierno un marco estratégico

más sólido que el viejo sistema basado en la ejecución de proyectos. Este enfoque ha facilitado la colaboración estratégica y esta, a su vez, ha ayudado al Programa a adaptarse con flexibilidad y dar respuesta a un contexto operacional dinámico. También ha ayudado a reducir al mínimo la fragmentación y la volatilidad de la movilización de recursos.

Competencias del personal y estructura de la oficina en el país

52. La estructura de la oficina en el país es sólida, y la cobertura geográfica a través de las oficinas sobre el terreno ha facilitado la ejecución del programa. Empero, la rotación de personal ha sido intensa, especialmente en la esfera del fomento de la resiliencia. La evaluación también detectó una especie de enfoque de ejecución compartimentado, y han sido insuficientes los esfuerzos por lograr sinergias y formular enfoques más coherentes, en particular entre la alimentación escolar, la nutrición y las actividades de ACA. Asimismo se detectaron dificultades en la comunicación vertical y horizontal entre las oficinas sobre el terreno y la oficina en el país. Por último, el equipo de evaluación determinó que las competencias del personal de la oficina en el país no estaban a la altura de la importancia cada vez mayor atribuida a la labor de FCN.

Conclusiones

53. La orientación estratégica adoptada por el PMA en el marco del PEP provisional de transición y el PEP resultó muy apropiada y pertinente y estar bien armonizada con las prioridades sectoriales y de desarrollo nacionales, y sigue siéndolo habida cuenta de la situación macroeconómica y los desafíos socioeconómicos de Tayikistán. No obstante, aún no se ha materializado plenamente un cambio de orientación para pasar de intervenciones estancas a programas más integrados y coordinados estratégicamente. Ni el PEP provisional de transición ni el PEP prevén vínculos estratégicos explícitos entre la acción humanitaria y la labor de asistencia para el desarrollo, aunque ese es el objetivo de los esfuerzos desplegados para integrar las intervenciones de FCN. El papel del PMA sigue siendo más prominente en la esfera humanitaria, lo cual puede perjudicar a su posicionamiento estratégico en el ámbito del fortalecimiento de las capacidades del país en el próximo ciclo de PEP.
54. Las intervenciones en el marco del PEP provisional de transición y del PEP respondieron a las necesidades de las poblaciones más vulnerables. La selección de grupos más vulnerables a los desastres, el cambio climático o los efectos de la pandemia de COVID-19 fue apropiada y tuvo en cuenta las necesidades y desafíos diversos que afrontaban las comunidades en zonas propensas a sufrir desastres. Sin embargo, la selección de beneficiarios de las actividades de alimentación escolar y de tratamiento de la malnutrición aguda moderada se guio por evaluaciones obsoletas, mientras que, según datos más recientes, era necesario revisar la cobertura geográfica actual de las intervenciones para corregir posibles errores de exclusión.
55. El PMA observó los principios humanitarios y de protección, manteniendo una postura neutral e imparcial al prestar sus servicios e intervenir ante las crisis. Se prestó gran atención a las cuestiones de género, y la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se incorporaron a toda la ejecución, aunque hay margen para que el Programa mejore las consultas con las poblaciones afectadas y la rendición de cuentas por lo que respecta a las actividades de ACA, así como la atención a la discapacidad en sus intervenciones.

56. La reorientación estratégica en favor de la labor de FCN es pertinente, pero la capacidad del PMA para realizar ese tipo de actividades más allá del nivel individual aún está en ciernes. El PMA no ha basado su estrategia de FCN en una evaluación exhaustiva de las necesidades y las deficiencias, y ha carecido de una lógica de intervención sustentada en su ventaja comparativa. Las actividades de FCN dieron resultados positivos a nivel normativo en la esfera de la alimentación escolar, mientras que las intervenciones de FCN en materia de nutrición y fomento de la resiliencia se limitaron a un reducido grupo de instituciones, en su mayoría de nivel nacional. Además, el marco de seguimiento actual no permite al PMA demostrar satisfactoriamente su contribución al fortalecimiento de las capacidades del país. Estas lagunas, sumadas a unos conocimientos especializados aún incipientes de la oficina en el país en materia de FCN, han impedido que el apoyo del PMA se traduzca en una mejora de las capacidades institucionales y en la creación de un entorno más propicio.
57. La prestación directa de servicios del PMA (alimentación escolar, nutrición, reducción del riesgo de desastres y respuesta de emergencia ante la COVID-19) arrojó resultados positivos a nivel de los productos y confirma la fortaleza y el valor agregado del Programa, mientras que, en lo relativo a las contribuciones a los resultados a nivel de los efectos, los avances fueron desiguales, sobre todo en cuanto a las posibilidades de ampliación y sostenibilidad. Las aportaciones de las entidades públicas locales y las asociaciones de padres y maestros a la alimentación escolar son de buen augurio para una transición futura hacia un programa de alimentación escolar administrado por el Gobierno y, de ser posible, por las comunidades y atestiguan las buenas perspectivas generales de sostenibilidad de ese tipo de programa, mientras que las perspectivas de las iniciativas de nutrición y fomento de la resiliencia siguen siendo moderadas.
58. La labor del PMA en el marco del PEP provisional de transición y el PEP se basó en una dinámica positiva caracterizada por la percepción, compartida por el propio Gobierno, los actores de desarrollo y los donantes, de que el Gobierno debía tomar las riendas del programa de alimentación escolar y participar en mayor medida en las intervenciones de respuesta a los desastres naturales. No obstante, la eficiencia de los programas se vio afectada por la rotación de personal y los retrasos y déficits de financiación. Las carencias en el diseño de las actividades del PEP, la dependencia de una reducida base de donantes que imponían sus condiciones, la capacidad de absorción limitada del Gobierno y la pandemia de COVID-19 afectaron aún más a la ejecución de las actividades. El enfoque colaborativo y flexible aplicado por el PMA a los programas lo ayudó a sacar el máximo partido de su potencial pese a estas dificultades.

Recomendaciones

59. El equipo de evaluación formuló seis recomendaciones, centradas en definir unas esferas de intervención prioritarias más sólidas y realistas, haciendo lo posible por entablar asociaciones estratégicas. Las recomendaciones se destinan principalmente a la oficina en el país, pero también requieren las aportaciones de algunas direcciones de la Sede y del despacho regional.

#	Recomendación (los pasos específicos para la aplicación de las recomendaciones se describen en las subrecomendaciones que figuran debajo de cada una de ellas)	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	La lógica de intervención del próximo plan estratégico para el país debería garantizar profundas interrelaciones entre las actividades de asistencia humanitaria y las de desarrollo, aprovechando el valor agregado de la capacidad institucional del PMA y su reorientación estratégica hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales, con el fin de optimizar la obtención de resultados más sostenibles en consonancia con su compromiso de trabajar en el nexo entre la acción humanitaria y de desarrollo.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Marzo de 2023
	1.1 Idear actividades basadas en datos empíricos que demuestren la eficacia de determinados enfoques para obtener resultados, en las lecciones extraídas de la implementación del ciclo del plan estratégico para el país corriente y en las lagunas existentes en las esferas temáticas del PMA. La lógica de intervención del nuevo plan estratégico debería tener en cuenta lo que se puede lograr de manera realista teniendo en cuenta las perspectivas de movilización de recursos y algunos supuestos fiables, a fin de descartar las ambiciones poco realistas.					Marzo de 2023
	1.2 Idear e integrar medidas que fomenten la sostenibilidad en todas las esferas temáticas, considerando plenamente los riesgos y los factores de mitigación. En particular, deberían conceptualizarse y aplicarse medidas que fomenten la sostenibilidad de las intervenciones de creación de activos, como la prestación de apoyo a la gobernanza local o el establecimiento de mecanismos de mantenimiento y movilización.					Marzo de 2023
	1.3 Seguir invirtiendo en mecanismos de consulta para promover la adopción de decisiones participativa a la hora de diseñar las actividades de los programas del PMA, fortaleciendo los mecanismos que permiten atender a las poblaciones afectadas y consultarlas sobre la orientación de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos y otras actividades de socorro y desarrollo, y reforzando asimismo el mecanismo de denuncia y retroalimentación					Marzo de 2023
	1.4 Integrar los principios de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el diseño y la ejecución del plan estratégico para el país					Marzo de 2023
2	Formular y aplicar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades nacionales que se centre en esferas a las que el PMA pueda agregar valor La Oficina del PMA en Tayikistán debería analizar su posicionamiento estratégico y sus posibilidades para organizadora de actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en las esferas de la alimentación escolar, la nutrición, el cambio climático y el fomento de la resiliencia. Ese análisis debería servir de base para articular una lógica de intervención sólida en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, dotada de visión y orientación estratégicas y de un horizonte temporal de 5 a 10 años como mínimo.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2023
	2.1 Evaluar las necesidades de los asociados gubernamentales a nivel nacional y subnacional en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, en relación con las cinco vías normativas, recopilando datos sobre las carencias, las necesidades y las prioridades en materia de capacidad. Se podría considerar la posibilidad de realizar análisis funcionales o presupuestarios como herramientas útiles para ese tipo de evaluación, de lo cual es ejemplo el análisis de la financiación pública de la labor de alimentación escolar.					Marzo de 2023

#	Recomendación (los pasos específicos para la aplicación de las recomendaciones se describen en las subrecomendaciones que figuran debajo de cada una de ellas)	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	2.2 Teniendo en cuenta los hallazgos de la evaluación mencionada en la recomendación 2.1, conceptualizar enfoques de fortalecimiento de las capacidades nacionales específicos para Tayikistán en relación con las cinco vías normativas. Incluir a los asociados principales del PMA (Gobierno, asociados cooperantes, donantes, etc.) en la consulta sobre los enfoques de fortalecimiento de las capacidades nacionales y su conceptualización.					Marzo de 2023
	2.3 Incorporar sistemáticamente actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en todas las actividades temáticas del PMA. El nuevo plan estratégico para el país debería incorporar plenamente (y de forma bien visible) esta esfera a todas las actividades temáticas, definiendo con claridad las actividades, los productos y los efectos específicos del país.					Marzo de 2023
	2.4 El marco de seguimiento de las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales debería incluir un conjunto de objetivos intermedios, valores de referencia, hitos a lo largo de los procesos y metas, junto con los indicadores cualitativos y cuantitativos conexos. Además de los indicadores institucionales del PMA, ese marco debería comprender indicadores específicos del país que ayuden al PMA a comprender la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de sus iniciativas de fortalecimiento de las capacidades nacionales en Tayikistán.					Marzo de 2023
	2.5 Realizar actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en colaboración con las entidades nacionales, aplicando un enfoque en cascada que garantice la transmisión de la información al nivel subnacional que corresponda					Diciembre de 2023
3	<p>Apoyar los procesos gubernamentales de planificación y optimización presupuestarias para las actividades de alimentación escolar y fomento de la resiliencia</p> <p>Habida cuenta de que los problemas de planificación presupuestaria y fiscal obstaculizan la ejecución del programa de alimentación escolar, el PMA debería considerar la posibilidad de ampliar sus intervenciones de fortalecimiento de las capacidades nacionales para ayudar al Gobierno a gestionar la planificación presupuestaria en los sectores seleccionados, basándose en el análisis en curso de la financiación pública de la alimentación escolar.</p> <p>Dado que la alimentación escolar requiere integrar varios sectores (educación, protección social, finanzas, etc.) y entidades de planificación (nacionales y regionales), y colaborar con esos sectores y entidades, el PMA debería ayudar al Gobierno a reforzar y optimizar las estructuras institucionales nacionales para asegurar que los resultados (en particular, los mecanismos y modelos normativos e institucionales) se implementen en beneficio de las poblaciones más necesitadas de Tayikistán. Ese apoyo podría ponerse en práctica mediante la transmisión de conocimientos especializados y las mejores prácticas internacionales para optimizar las actividades de planificación presupuestaria, organización e implementación de las actividades de alimentación escolar y reducción del riesgo de desastres.</p>	Operativa	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2023

#	Recomendación (los pasos específicos para la aplicación de las recomendaciones se describen en las subrecomendaciones que figuran debajo de cada una de ellas)	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4	Desarrollar, en estrecha consulta con el Gobierno y otras partes interesadas clave, un plan de transición y traspaso gradual de las responsabilidades directas de ejecución y supervisión del programa de alimentación escolar a las autoridades nacionales y subnacionales y las asociaciones de padres y maestros. En ese plan deberían definirse objetivos prioritarios, metas acompañadas del plazo correspondiente, actividades y responsabilidades, y explicar claramente el alcance y las modalidades de la asistencia del PMA durante todo el proceso de transición y después del traspaso.	Operativa	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Junio de 2023
	4.1 <i>Fase 1.</i> Ayudar al Gobierno a finalizar la política de alimentación escolar nacional y el plan de acción correspondiente, velando por que se cumplan las cinco normas relacionadas con los objetivos del Enfoque Sistémico para Lograr Mejores Resultados en la Educación: un mecanismo de financiación estable; la supervisión, gestión y coordinación; la adopción de un modelo o modelos de alimentación escolar adaptados al contexto y basados en criterios bien definidos; la implantación de un sistema de seguimiento y evaluación, y la institucionalización del papel y la contribución de las comunidades y otras partes interesadas.					Marzo de 2023
	4.2 <i>Fase 2.</i> Realizar una evaluación de las carencias de capacidad (véase la recomendación 2.1) y elaborar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades destinada a mejorar a nivel nacional y subnacional la gestión, la dotación de recursos y el seguimiento y la evaluación del programa de alimentación escolar, teniendo en cuenta las vías para alcanzar los objetivos del Enfoque Sistémico para Lograr Mejores Resultados en la Educación, y seguir fortaleciendo y sistematizando el papel de las asociaciones de padres y maestros para asegurar el empoderamiento pleno y coherente de los miembros de las comunidades permitiéndoles contribuir a la adopción de decisiones a nivel local.					Junio de 2023
5	Seguir reorganizando la estructura de la oficina en el país para optimizar la obtención de resultados integrados y más sólidos El PMA debería considerar la posibilidad de seguir reorganizando la oficina en el país para integrar adecuadamente las principales esferas prioritarias intersectoriales y así favorecer sinergias más intensas, el efecto de apalancamiento y el potencial catalizador de los resultados, en particular teniendo en cuenta la naturaleza transversal de las intervenciones en materia de seguridad alimentaria y fortalecimiento de las capacidades nacionales.	Operativa	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2022
	5.1 Aumentar los conocimientos especializados de la oficina en el país sobre fortalecimiento de las capacidades nacionales, incluyendo la creación de puestos de especialistas en esa esfera, que se encargarán de incorporar la perspectiva institucional del PMA al diseño y la ejecución de los programas. Considerar la posibilidad de brindar más posibilidades de aprendizaje al personal existente o de añadir los servicios de especialistas (o recurrir a la subcontratación) a corto, medio y largo plazo.					Diciembre de 2022
	5.2 Reforzar la estructura de la oficina en el país para favorecer las sinergias y una ejecución de los programas más coherente y holística. Redoblar los esfuerzos para crear nuevas sinergias y mejorar la coherencia entre las intervenciones temáticas y asegurar así que el Programa optimice sus resultados con los recursos limitados disponibles y que todo el equipo participe en el cambio de enfoque institucional del PMA (en particular en lo relativo al fortalecimiento de las capacidades nacionales).					Diciembre de 2022

#	Recomendación (los pasos específicos para la aplicación de las recomendaciones se describen en las subrecomendaciones que figuran debajo de cada una de ellas)	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
6	Seguir reforzando las asociaciones estratégicas y operacionales y redoblando los esfuerzos para diversificar la base de donantes	Operativa	Oficina en el país	Despacho regional, Sede	Media	Junio de 2023
	6.1 <i>Alimentación escolar</i> . Realizar evaluaciones conjuntas ¹³ con varios órganos gubernamentales (por ejemplo, el Ministerio de Agricultura) y entidades de las Naciones Unidas con el fin de determinar las necesidades y diseñar actividades conjuntas y complementarias que permitan salvaguardar y promover un ambiente escolar saludable y el acceso a una dieta nutritiva, sana y asequible en las escuelas.					Junio de 2023
	6.2 <i>Nutrición</i> . Establecer asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas, asociados cooperantes y para el desarrollo y entidades del sector privado con el fin de ampliar la escala de las actividades de prevención de la malnutrición y tratamiento de la malnutrición aguda moderada en consonancia con las estrategias nacionales pertinentes (por ejemplo, la estrategia relativa a los primeros 1.000 días de vida de un niño y el Plan de Acción Multisectorial de Nutrición para 2021-2025) y con el marco estratégico de las Naciones Unidas para la nutrición de 2021.					Junio de 2023

¹³ La finalidad de las evaluaciones realizadas conjuntamente con el Ministerio de Agricultura sería promover una mayor producción local, un almacenamiento y procesamiento adecuados de alimentos variados y nutritivos y el acceso de los horticultores, entre otros, a los mercados institucionales locales, en particular, el de la alimentación escolar.

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
FCN	fortalecimiento de las capacidades nacionales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria