



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 13-16 de noviembre de 2023

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 26 de septiembre de 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/8

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 Namibia (2017-2023)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico para Namibia correspondiente al período 2017-2023 se llevó a cabo en 2022 con el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, además de servir de base para la preparación del próximo plan estratégico para el país. A fin de armonizar el plan vigente con la ampliación temporal del Marco de Asociación con las Naciones Unidas anunciada en enero de 2023, el PMA prorrogó su plan hasta noviembre de 2024.

El plan estratégico para Namibia se diseñó con el fin de fortalecer las capacidades del Gobierno con respecto a los marcos de políticas nacionales y el seguimiento y la evaluación de los programas sociales, así como para coordinar la labor de las partes interesadas en la esfera de la seguridad alimentaria y la nutrición. La evaluación determinó que el plan era pertinente y coherente con las prioridades del Gobierno, que se adaptó para hacer frente a los cambios en el contexto y las necesidades nacionales, y que facilitó el enfoque estratégico con respecto a las oportunidades de asociación y financiación, en un entorno difícil en este último aspecto. En el marco del plan también se pusieron a prueba una serie de iniciativas vinculadas a los sistemas alimentarios.

La evaluación determinó que, en general, la respuesta del PMA a las perturbaciones externas había resultado eficaz. A pesar de los importantes retrasos y un grave déficit de financiación, el Programa logró hacer una contribución significativa a los marcos de políticas en lo que respecta a las redes de protección social y la seguridad alimentaria y nutricional. También ayudó a fortalecer las capacidades nacionales y crear nuevos instrumentos y enfoques en las esferas de gestión del riesgo de desastre y redes de protección social. Sin embargo, iniciativas de alimentación escolar parecidas no resultaron eficaces y los proyectos piloto vinculados a los sistemas alimentarios aún no han arrojado resultados. En algunas esferas se dio prioridad a las cuestiones de género, pero la

*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 de Evaluación

Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sra. P. Hougesen

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: [pernille.hougesen@wfp.org](mailto:pernille.hougesen@wfp.org)

existencia de prioridades contrapuestas y la limitada capacidad interna impidieron la incorporación generalizada y sistemática de la perspectiva de género. En el caso de las actividades de fortalecimiento de las capacidades, las posibilidades de sostenibilidad son elevadas a nivel normativo e institucional, pero son más frágiles a nivel de las actividades.

Las realizaciones no se vieron afectadas solo por factores externos fuera del control del PMA, sino también por factores internos tales como las limitaciones de recursos humanos y financieros y las deficiencias en el diseño de las intervenciones, el seguimiento y la evaluación, y la gestión de los conocimientos.

La evaluación formuló cuatro recomendaciones, a saber: mejorar la planificación estratégica, el diseño de las actividades y la ejecución de los proyectos; fortalecer los sistemas de gestión de los conocimientos y de seguimiento y evaluación, así como su empleo para mejorar el diseño de las actividades y los vínculos con los objetivos de fortalecimiento de las capacidades nacionales; continuar forjando asociaciones de manera estratégica para maximizar su contribución al logro de los objetivos estratégicos del plan estratégico para el país, y mejorar la integración de los temas transversales en el diseño, la planificación y la ejecución de las intervenciones.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Namibia (2017-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/8) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2023/6-A/8/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. La evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo a Namibia (2017-2023) fue encomendada por la Oficina de Evaluación del PMA. Cumple el doble propósito de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, y debería servir de base al diseño del PEP de segunda generación, que se presentará para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2024. La evaluación ofrece a las partes interesadas del PMA una valoración independiente de sus realizaciones, oportunidades y desafíos y formula recomendaciones orientadas a mejorar su labor en Namibia.
2. Los principales destinatarios de este trabajo son la Junta Ejecutiva, la Oficina del PMA en Namibia, el Despacho Regional para África Meridional, diversas direcciones de la Sede del PMA en Roma, el Gobierno de Namibia, los organismos donantes, los beneficiarios de los proyectos y otros asociados del PMA, entre ellos, organizaciones no gubernamentales, el sector privado e instituciones académicas.
3. La evaluación adoptó un enfoque teórico basado en una metodología mixta y recurrió a los datos derivados del seguimiento, el examen de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas y grupos de debate sobre cuestiones concretas con los beneficiarios. La perspectiva de género y otros temas transversales se incorporaron al diseño de la evaluación, y también se prestó especial atención a la elaboración de una metodología de evaluación del fortalecimiento de las capacidades nacionales, uno de los objetivos centrales del PEP.

### Contexto

4. Namibia se ubica en la costa atlántica del sudoeste africano y es el país más seco del África Subsahariana. Tiene una población de 2,3 millones de habitantes<sup>1</sup> que crece a una tasa del 1,4 % anual<sup>2</sup>, y es el segundo país de menor densidad demográfica del mundo con apenas tres personas por kilómetro cuadrado<sup>3</sup>.
5. En 2021, el producto interno bruto (PIB) ascendía a 12.240 millones de dólares EE.UU. y el PIB per cápita era de 4.729 dólares<sup>4</sup>. Namibia está clasificado como país de ingreso medio-alto. Según indica el Organismo de Estadística de Namibia, el coeficiente de Gini es de 0,576, lo cual significa que es uno de los países con mayor desigualdad del mundo. Un estudio sobre la pobreza multidimensional concluyó que el 43,3 % de la población sufre este tipo de pobreza, y las tasas más altas se dan en las zonas rurales (59,3 %) y entre los hogares encabezados por mujeres (46 %) <sup>5</sup>.
6. En el Índice Global del Hambre de 2022, Namibia ocupó el puesto 78 de 121 países, con una puntuación de 18,7, lo que indica que el nivel de hambre se considera “moderado” <sup>6</sup>. Los últimos datos disponibles (2013) señalan una alta prevalencia del retraso del crecimiento (22,7 %) y de la emaciación (5,3 %) <sup>7</sup>. Algunos de los factores que ocasionan la inseguridad alimentaria son la escasa producción agrícola y la alta vulnerabilidad a las perturbaciones y al cambio climático.

---

<sup>1</sup> Organismo de Estadística de Namibia. 2017. *Namibia Inter-censal Demographic Survey 2016 Report*.

<sup>2</sup> Banco Mundial. 2022. *Crecimiento de la población (% anual) – Namibia*.

<sup>3</sup> Banco Mundial. 2021. *Densidad de población (personas por kilómetro) – Namibia*.

<sup>4</sup> Banco de Namibia. 2022. *Economic Outlook Update – February 2022*.

<sup>5</sup> Organismo de Estadística de Namibia. 2021. *Namibia Multidimensional Poverty Index (MPI) Report 2021*.

<sup>6</sup> Índice Global del Hambre. 2022. *Página sobre Namibia*.

<sup>7</sup> Banco Mundial. *Página sobre Namibia*.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	2,3	2016
	Población rural (porcentaje de la población total) (1)	52,1	2016
	Esperanza de vida al nacer (años) (2)	63,7	2019
	Tasa de mortalidad entre los niños menores de 5 años (por cada 1.000 nacidos vivos) (2)	42,7	2019
	Desigualdad de ingresos: coeficiente de Gini (3)	0,576	2016
	Población en situación de pobreza multidimensional (porcentaje) (4)	43,3	2021
	Índice Global del Hambre (puntuación y puesto) (5)	78 de 121 países 18,7	2022
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave (porcentaje de niños menores de 5 años) (2)	22,7	2013
	Peso para la edad (emaciación moderada y grave) (porcentaje de los niños menores de 5 años) (2)	7,1	2013
	Prevalencia del VIH, total (como porcentaje de la población de entre 15 y 49 años) (6)	11,6	2020
	Índice Mundial de Disparidad de Género (puesto) (7)	8 de 145 países	2022
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (como porcentaje del PIB) (8)	6,4	2021

Fuentes: 1) Organismo de Estadística de Namibia. 2017. *Namibia Inter-censal Demographic Survey 2016 Report*; 2) Banco Mundial. *Página sobre Namibia*; 3) Organismo de Estadística de Namibia. 2016. *Namibia Household Income and Expenditure Survey (NHIES) 2015/2016 Key Poverty Indicators*; 4) Organismo de Estadística de Namibia. 2021. *Namibia Multidimensional Poverty Index (MPI) Report 2021*; 5) Índice Global del Hambre. 2022. *Página sobre Namibia*; 6) Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA). *Ficha informativa sobre Namibia 2022*; 7) Foro Económico Mundial. 2022. *Global Gender Gap Report 2022*; 8) *Bank of Namibia economic outlook updates*.

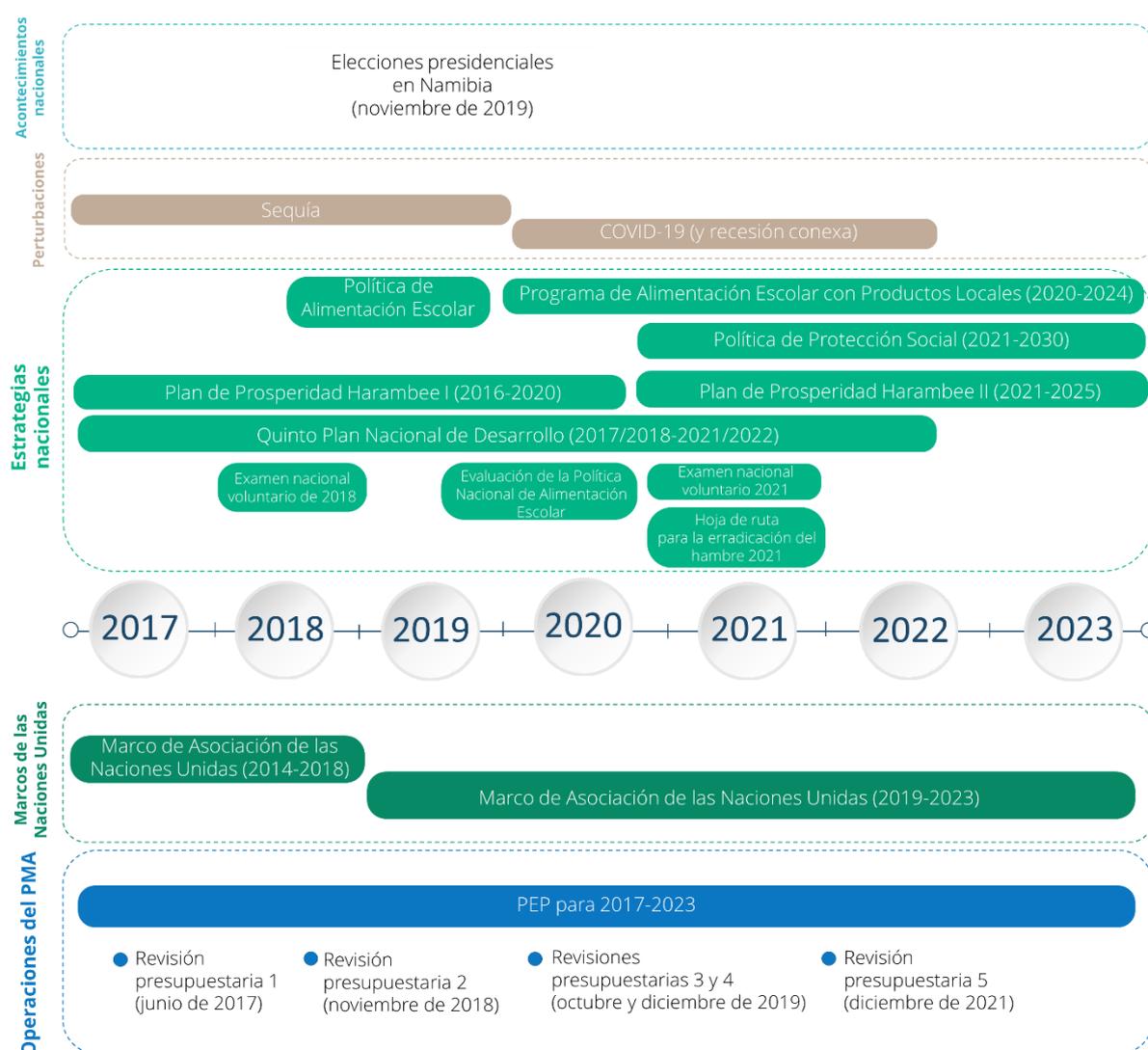
### Plan estratégico del PMA para el país

- El PMA ha estado presente en Namibia desde 1990. El proceso de diseño del PEP objeto de evaluación comenzó en 2016, con lo cual Namibia fue uno de los primeros países en llevar adelante un exhaustivo proceso de planificación que incluyó la formulación de un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero<sup>8</sup>. Ese proceso fue dirigido por el Gobierno al más alto nivel, con el apoyo del PMA.

<sup>8</sup> PMA. 2018. *Strategic Evaluation of the Pilot Country Strategic Plan Pilots - Evaluation Report*.

8. El primer PEP para Namibia abarcó el período 2017-2022 y fue aprobado por la Junta en junio de 2017. Se diseñó con la finalidad de contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, 4 y 17 y los resultados estratégicos del PMA 1 (Acceso a los alimentos), 4 (Sistemas alimentarios sostenibles), 5 (Fortalecimiento de las capacidades) y 6 (Asociaciones mundiales). El PEP original tenía dos resultados estratégicos y cuatro actividades centradas en el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la generación de datos empíricos en la esfera de la seguridad alimentaria y la nutrición. En diciembre de 2021, una quinta revisión presupuestaria amplió el alcance del PEP a cinco efectos estratégicos y ocho actividades, a saber: seis actividades sobre fortalecimiento de las capacidades, una sobre la intervención directa de emergencia ante la grave sequía y la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), y una sobre el apoyo para el desarrollo de los sistemas alimentarios. El período del PEP se prorrogó hasta diciembre de 2023<sup>9</sup>. El Gobierno de Namibia es el principal asociado del PMA en la ejecución del PEP. En la figura 1 se presenta la evolución del PEP junto con los principales cambios externos que tuvieron lugar.

**Figura 1: Evolución del plan estratégico para el país y cambios en el entorno externo, 2017-2023**



<sup>9</sup> Con la sexta revisión, el PEP se prorrogó hasta diciembre de 2024 para ajustarlo al Marco de Asociación de las Naciones Unidas, y el presupuesto se aumentó a 51.187.510 dólares.

## Panorama financiero

9. El PEP se aprobó originalmente con un plan basado en las necesidades de 6 millones de dólares. En 2019, ese plan se acrecentó a 23,8 millones de dólares con la introducción del efecto estratégico 3 y la actividad 5 en respuesta a la sequía que afectaba al país. En diciembre de 2021 se incrementó nuevamente hasta los 45,9 millones de dólares<sup>10</sup> al introducirse dos efectos estratégicos nuevos (4 y 5) y tres actividades nuevas (6, 7 y 8), que se centraban en intervenciones relativas a la nutrición, los sistemas alimentarios y la cadena de suministro y en la prestación de servicios digitales. La ejecución de las actividades 6 y 7 empezó en 2022, mientras que, cuando se puso en marcha la evaluación, la ejecución de la actividad 8 aún no había comenzado. A octubre de 2022, se habían asignado al PEP 22,3 millones de dólares (el 49 % del plan basado en las necesidades)<sup>11</sup>, y el gasto total representaba el 87 % de los recursos asignados (figura 2).

**Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Namibia (2017-2023)**



\* Los porcentajes de recursos asignados y gastos relativos a los distintos efectos estratégicos no equivalen al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

Fuentes: "Revisión del plan estratégico para Namibia (2017-2022) y aumento de presupuesto correspondiente" (quinta revisión) y visión general del presupuesto de la cartera de actividades en el país (datos extraídos el 31 de octubre de 2022; documento para uso interno).

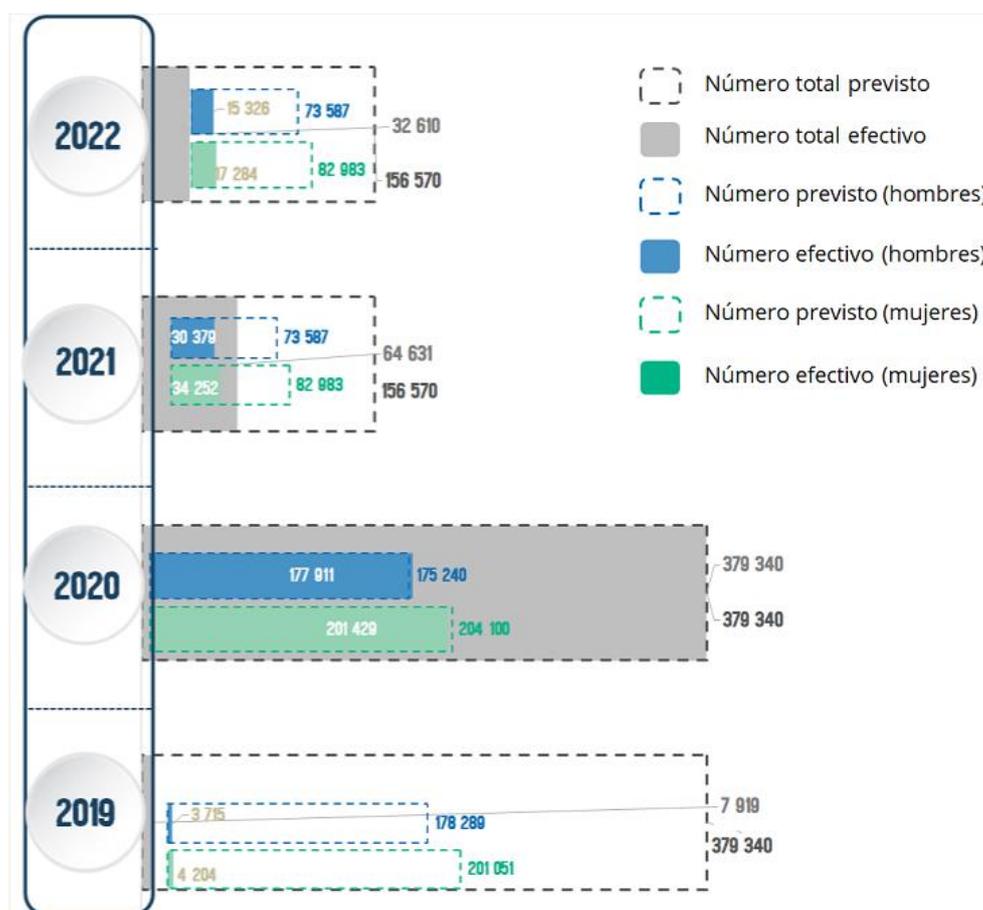
<sup>10</sup> En junio de 2023, el Director Regional aprobó la sexta revisión presupuestaria, que no se ha incluido en el ámbito de aplicación de la evaluación.

<sup>11</sup> Oficina del PMA en Namibia. 2022. *CSP Namibia 2017-2023 resource situation, 27 June 2022* (documento para uso interno).

## Panorama general de los beneficiarios

10. Las distribuciones a los beneficiarios directos se planificaron solo de 2019 en adelante. El número de beneficiarios directos a quienes se brindó asistencia mediante distribuciones de alimentos en especie o transferencias de base monetaria (TBM) ha variado mucho (figura 3), a saber: en 2019, el PMA prestó asistencia únicamente a 7.919 personas (4.204 de ellas, mujeres), o el 2,1 % del número previsto; en 2020, a 379.340 personas (201.429 mujeres); en 2021, cambió las distribuciones de alimentos por TBM y prestó ayuda a 64.631 personas (34.252 mujeres), y en 2022, a 32.610 personas (17.284 mujeres). En el párrafo 26 se explica esta fluctuación.

**Figura 3: Número de beneficiarios previstos y efectivos, por sexo, 2019-2022\***



Fuentes: Informes anuales sobre el país correspondientes a 2019, 2020, 2021 y 2022.

\* En 2017 y 2018 no hubo beneficiarios directos.

## Hallazgos derivados de la evaluación

**¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de los más vulnerables?**

***Pertinencia respecto a las necesidades y armonización con las prioridades nacionales y el Marco de Asociación de las Naciones Unidas en función de las ventajas comparativas***

11. El PEP se diseñó en función del examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero de Namibia, una labor participativa dirigida por el Gobierno con el apoyo técnico del PMA y en consonancia

con el quinto Plan Nacional de Desarrollo del País<sup>12</sup>. Este examen utilizó la información y los datos empíricos disponibles para garantizar la pertinencia del PEP con respecto a las prioridades nacionales. Asimismo, señaló las carencias institucionales en relación con los marcos de políticas, las capacidades y el seguimiento y la evaluación, la fragmentación de los programas sociales, y la insuficiencia de la coordinación en la esfera de la seguridad alimentaria y la nutrición. En consecuencia, el PEP identificó las intervenciones preliminares orientadas a fortalecer las capacidades del Gobierno.

12. El PEP se ajusta adecuadamente a las prioridades del Gobierno en sus esfuerzos por alcanzar los ODS en las esferas donde el PMA tiene una ventaja comparativa, como, por ejemplo, la alimentación escolar, la gestión del riesgo de desastres, la seguridad alimentaria y nutricional, y la protección social. El PMA contribuye a los resultados del Marco de Asociación de las Naciones Unidas en esas esferas, y la armonización del PEP con ese marco se ha reforzado gracias a la participación del PMA en el equipo de las Naciones Unidas en el país.

### ***Posicionamiento estratégico adaptado a las circunstancias***

13. El PMA logró una buena posición estratégica para contribuir a las nuevas políticas en ámbitos tales como la protección social, la seguridad alimentaria y nutricional, y la gestión del riesgo de desastre. Ajustó correctamente su posicionamiento estratégico y su programación en función de los cambios en el entorno operacional y las perturbaciones externas, lo que incluyó, por ejemplo, las necesidades de asistencia alimentaria derivadas de los períodos de sequía y la pandemia de COVID-19. En 2021, el PMA prestó apoyo técnico al Gobierno para revisar la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional<sup>13</sup>. A pedido del Gobierno, adaptó su enfoque de fortalecimiento de las capacidades nacionales, pasando de llevar a cabo una labor normativa preliminar a ejecutar directamente las intervenciones, tales como la puesta a prueba de proyectos de demostración sobre los sistemas alimentarios y la digitalización de los sistemas nacionales de protección social<sup>14</sup>.

### ***Coherencia interna***

14. El diseño inicial del PEP proporcionó una estructura coherente para las intervenciones del PMA en Namibia, y ofreció claridad en cuanto a los objetivos estratégicos, las actividades y los asociados del Programa. Los nuevos efectos y actividades introducidos en el transcurso de la ejecución del PEP en respuesta a los cambios en las circunstancias y la evolución de las prioridades del Gobierno generaron cierta pérdida de coherencia interna entre las intervenciones, lo cual limitó la escala de los resultados. Es así que las oportunidades para crear sinergias no se aprovecharon de manera sistemática. En combinación con el enfoque piloto con respecto a los sistemas alimentarios, que comprendió numerosas intervenciones independientes con participación de varios asociados, esa pérdida de coherencia condujo a una mayor fragmentación y a un enfoque más compartimentado de la ejecución del PEP en el transcurso del tiempo.

### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Namibia?**

15. Para esta evaluación se elaboró un enfoque metodológico específico que posibilitara un análisis coherente de las contribuciones del PMA al fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los efectos estratégicos y todas las actividades, y que permitiera captar los esfuerzos del Programa en cuatro esferas temáticas generales, a saber: apoyo a las redes de protección social, alimentación escolar, gestión del riesgo de desastres y sistemas

---

<sup>12</sup> Gobierno de Namibia. 2017. *Namibia's 5<sup>th</sup> National Development Plan (NDP5): Working together towards prosperity 2017/18–2021/22*.

<sup>13</sup> Gobierno de Namibia. 2021. *Revised National Food & Nutrition Security Policy*.

<sup>14</sup> Oficina del PMA en Namibia. 2021. *Framework for zero hunger* (documento interno).

alimentarios. Por lo tanto, la estructura de la respuesta a esta pregunta de evaluación no se organiza en función de los efectos estratégicos del PEP sino en torno a esas cuatro esferas.

### ***Redes de protección social***

16. El PMA ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades del Gobierno y a la formulación de un marco de políticas para las redes de protección social mediante la labor vinculada a los efectos estratégicos 1 y 3. Prestó apoyo a las políticas y estrategias gubernamentales proporcionando insumos técnicos y generando datos empíricos. También llevó a cabo proyectos piloto con el fin de demostrar enfoques o instrumentos específicos para gestionar programas de protección social. Aunque algunos de esos proyectos piloto no lograron los objetivos previstos, estimularon al Gobierno a desarrollar soluciones nacionales con la asistencia del PMA. Por ejemplo, la puesta a prueba de la plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE) ayudó a abordar las dificultades relacionadas con el registro de los participantes en los programas de redes de protección social. Posteriormente, el Gobierno solicitó apoyo al PMA para crear un sistema similar, pero de carácter nacional, que al momento de la evaluación, en 2022, estaba en proceso de creación dentro del efecto estratégico 5.

### ***Alimentación escolar***

17. Desde el inicio de la ejecución del PEP, en virtud del efecto estratégico 1 el PMA trabajó en el fortalecimiento del entorno normativo, la mejora de la gestión de la información y la generación de datos empíricos para el programa nacional de alimentación escolar. En julio de 2021, con el apoyo del PMA se puso en marcha un programa piloto de alimentación escolar con productos locales. Ese programa se está ejecutando en 29 escuelas y 7 regiones, participan 13.915 alumnos y es financiado principalmente por el Ministerio de Educación, Arte y Cultura. En este momento se está analizando su ampliación a un número de escuelas similar al actual. La evaluación determinó que casi todo el personal de las escuelas y los oficiales regionales consideran que la alimentación escolar con productos locales beneficia tanto a las instituciones educativas como a las comunidades locales. No obstante, la sostenibilidad financiera y la posibilidad de ampliación de escala del programa piloto enfrentan desafíos debido a las limitaciones del Gobierno en materia de presupuesto y capacidad de ejecución. Esos desafíos no se analizaron de modo exhaustivo en la etapa de diseño del PEP y, por lo tanto, han afectado la eficacia de la participación del PMA en las iniciativas piloto de alimentación escolar con productos locales y su viabilidad.

### ***Seguridad alimentaria, nutrición y sistemas alimentarios***

18. En el marco del efecto estratégico 2, el PMA ayudó al Gobierno a formular un sólido marco de políticas para la seguridad alimentaria y la nutrición. La labor del PMA también fue decisiva en la integración de un enfoque sobre los sistemas alimentarios en las políticas gubernamentales, aunque el apoyo que presta al Gobierno es menos robusto en relación con el examen y la atención de los elementos de los sistemas alimentarios nacionales que impiden la vinculación de los pequeños productores con mercados sostenibles. La ejecución piloto de proyectos relativos a los sistemas alimentarios en el marco del efecto estratégico 4 comenzó en 2022 y es demasiado pronto para esperar resultados. Sin embargo, la evaluación detectó una serie de problemas en el diseño que podrían impedir la eficacia, entre ellos, la existencia de estructuras de gobernanza inadecuadas y deficiencias en la garantía de la calidad.

### ***Gestión del riesgo de desastres y respuesta a las perturbaciones***

19. En general, el PMA ha llevado adelante una respuesta eficaz ante las perturbaciones externas (sequía y COVID-19) en el marco del efecto estratégico 3. Por ejemplo, los datos de seguimiento indican que, tras las distribuciones, los grupos de población que han recibido apoyo del PMA tienen una puntuación relativa al consumo de alimentos considerablemente superior a los valores de referencia y las metas. Además, el número de hogares cuya puntuación relativa al

consumo de alimentos es inferior a los valores de referencia es mucho menor, aunque eso no puede atribuirse solo a la labor del PMA<sup>15</sup>. Este hizo una importante contribución a la gestión del riesgo de desastre al apoyar el establecimiento de un marco nacional para esa gestión y el plan de acción correspondiente, además de una estrategia de sensibilización y comunicación conexas. No obstante, la existencia de prioridades políticas contrapuestas impidió la adopción de estos instrumentos. El PMA ha fomentado eficazmente las capacidades gubernamentales con respecto a los aspectos de la respuesta ante las perturbaciones vinculados a la cadena de suministro, y a la evaluación y el seguimiento de la vulnerabilidad en el contexto de los sistemas de alerta temprana en el marco de los efectos estratégicos 4 y 5.

### **Metas transversales**

#### **Género**

20. El PMA colaboró con el Gobierno en la incorporación sistemática de las consideraciones de género en la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que contiene una estrategia para atender la desigualdad en el acceso a los alimentos y la nutrición. Asimismo, promovió la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Sin embargo, la incorporación sistemática de la perspectiva de género se vio limitada por la existencia de prioridades contrapuestas y la escasa capacidad interna.

#### **Protección y protección contra la explotación y el abuso sexuales**

21. Algunas de las dificultades en materia de protección<sup>16</sup> fueron la excesiva distancia hasta los puntos de distribución, los costos del transporte, las amenazas a la seguridad física y los robos tras las distribuciones. Aunque se establecieron puntos de distribución adicionales, el PMA disponía de un margen limitado para resolver los problemas de protección porque la recopilación de datos era insuficiente. También trabajó con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para capacitar a los asociados locales en materia de protección contra la explotación y el abuso sexuales.

#### **Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas**

22. La evaluación encontró deficiencias en la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas; una de ellas fue la falta de un mecanismo de presentación de quejas para que los beneficiarios pudieran comunicarse directamente con el PMA durante las distribuciones. Además, los beneficiarios recibieron información insuficiente sobre la asistencia. Al momento de la evaluación, aún no se había concretado el asesoramiento técnico por parte del despacho regional para el establecimiento de plataformas de comunicación<sup>17</sup>.

#### **Consideraciones ambientales**

23. Aunque la sostenibilidad ambiental se tuvo en cuenta en la labor relativa a la gestión del riesgo de desastre, la evaluación determinó que el PMA no incorporó de forma sistemática los aspectos ambientales en el diseño general y en la ejecución de las intervenciones.

#### **Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo**

24. El PMA ha contribuido al trabajo en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo prestando apoyo al Gobierno, con sus actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, en materia de sistemas de alerta temprana y por medio de proyectos centrados en el clima, la energía, el agua y las cuestiones relativas a la alimentación (el nexo entre el clima, el agua, la energía y los alimentos). Esos proyectos pueden ayudar a fomentar

---

<sup>15</sup> PMA. 2021. *Namibia annual country report 2021*, pág. 19; PMA. 2022. *Post distribution monitoring report, Kunene, Ohangwena and Omusati regions, February 2022* (documento interno).

<sup>16</sup> *Ibidem*; entrevistas con los beneficiarios.

<sup>17</sup> Despacho Regional para África Meridional. 2021. *Programme and supply chain cash-based transfer technical support in the Namibia country office*, informe de septiembre de 2021 (no disponible en línea).

la resiliencia y mitigar las crisis futuras, pero la planificación del PMA no integró de manera sistemática la acción humanitaria y la cooperación para el desarrollo a largo plazo. El elemento referido a la paz en ese nexo tiene escasa pertinencia en el contexto de Namibia.

### ***Sostenibilidad de las intervenciones***

25. El potencial de sostenibilidad de las actividades preliminares de fortalecimiento de las capacidades es elevado a nivel institucional y normativo, pero depende fundamentalmente de factores externos tales como la financiación y las prioridades del Gobierno. En cuanto a las actividades ejecutadas directamente (incluidos los proyectos piloto con beneficiarios directos), en algunos casos su potencial de sostenibilidad es limitado por problemas en el diseño e insuficiencias en la generación de datos empíricos y en las estrategias de traspaso.

### **¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos estratégicos definidos en el plan estratégico para el país?**

#### ***Cumplimiento de los plazos establecidos***

26. La mayoría de las operaciones de distribución y de intervención en emergencias y algunos proyectos relativos a los sistemas alimentarios sufrieron retrasos, lo cual redujo la eficiencia de la asistencia. Por ejemplo, en 2019 se registró un retraso de cinco meses debido a la combinación de los retrasos en la financiación, la limitada capacidad de respuesta del PMA y los largos procesos de adquisición y contratación a causa de la COVID-19, con lo cual las personas afectadas por la sequía carecieron de asistencia durante la temporada de escasez de alimentos (véase la discrepancia entre el número de beneficiarios efectivos y previstos en 2019 en la figura 3 *supra*). En otras esferas, los déficits de financiación, las restricciones vinculadas a la COVID-19 y la transición a las TBM en 2021 también ocasionaron retrasos.

#### ***Selección de beneficiarios y cobertura***

27. La orientación de la ayuda y la cobertura de las actividades del PMA no estuvieron bien documentadas, pero los datos disponibles indicaron una selección apropiada de los lugares y los grupos vulnerables. No obstante, las listas de beneficiarios fueron elaboradas por el Gobierno y en algunos casos presentaban errores de exclusión o inclusión, que el PMA mitigó parcialmente por medio de su proceso de validación.

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

28. A pesar de las limitaciones en relación con los datos, en Namibia las TBM parecen ser una modalidad más eficiente que la distribución de alimentos (véase el cuadro 2). El elevado costo de las TBM en 2021 en comparación con 2022 se debió a los retrasos y a las consecuencias en materia de costos que tuvo la introducción de nuevos sistemas. Si bien el tamaño y la dispersión geográfica de las intervenciones del PMA contribuyeron al aumento de los costos de la ejecución y las transacciones con el tiempo, el Programa no ha recopilado datos suficientes para evaluar de manera exhaustiva las distintas modalidades de transferencia o demostrar su eficiencia en función de los costos.

<b>CUADRO 2: COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN ESPECIE Y DE LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA, INCLUIDOS LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>					
<b>Actividad 5</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Total</b>
Valor de los productos alimenticios ( <i>dólares</i> )	668 682	6 795 648	-	-*	7 464 330
Costo de los productos alimenticios ( <i>dólares</i> )	77 280	2 229 444	178 404	49 044	2 534 172
<b>Costos/valor de los productos alimenticios (<i>porcentaje</i>)</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
Valor de las TBM ( <i>dólares</i> )	-	-	527 416	577 972	1 105 388
Costo de las TBM ( <i>dólares</i> )	-	-	241 489	38 676	280 165
<b>Costos/valor de las TBM (<i>porcentaje</i>)</b>			<b>46</b>	<b>7</b>	<b>25</b>

*Fuente:* Datos de planificación del presupuesto de la cartera de actividades en el país comparados con los datos efectivos, 31 de octubre de 2022 (conjunto de datos para uso interno).

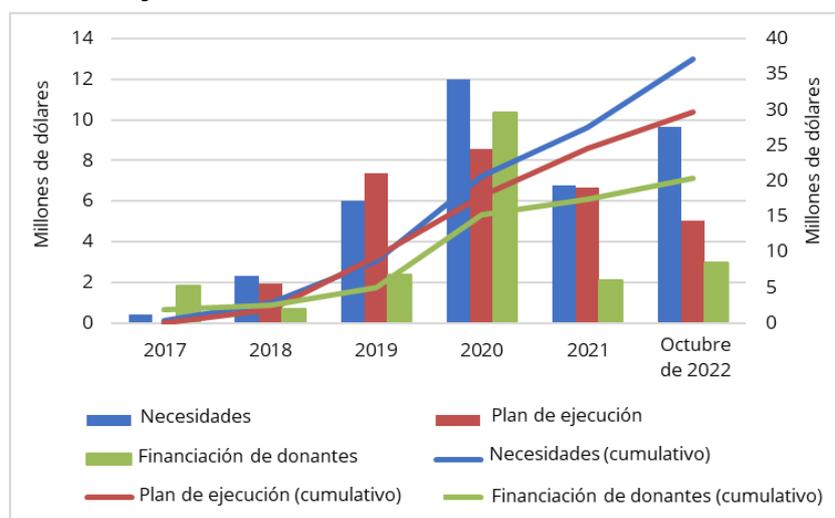
\* El valor de los productos alimenticios incluye el costo de su transporte a los puntos de distribución. Las distribuciones de efectivo se utilizaron solamente en 2021 y 2022.

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

### **Financiación**

29. En octubre del 2022, en promedio, el PEP se encontraba financiado en un 49 %. No obstante, la financiación se distribuyó de modo desigual durante el transcurso del PEP; en 2020, las intervenciones relativas a la sequía y la COVID-19 se financiaron prácticamente en su totalidad, mientras que los años restantes recibieron menos contribuciones (véase la figura 4). El PMA ha buscado oportunidades de financiación, pero la obtención de recursos ha sido imprevisible y las contribuciones se han destinado en gran medida a fines específicos (72 % a nivel de las actividades) y se han distribuido irregularmente entre los distintos efectos estratégicos y actividades, aunque en consonancia con las necesidades (figura 5). El Programa resolvió algunas de esas dificultades con éxito, y ejecutó proyectos coherentes con financiación procedente de distintas fuentes. También se están estudiando nuevas asociaciones, con algunos buenos resultados en la movilización de recursos gubernamentales.

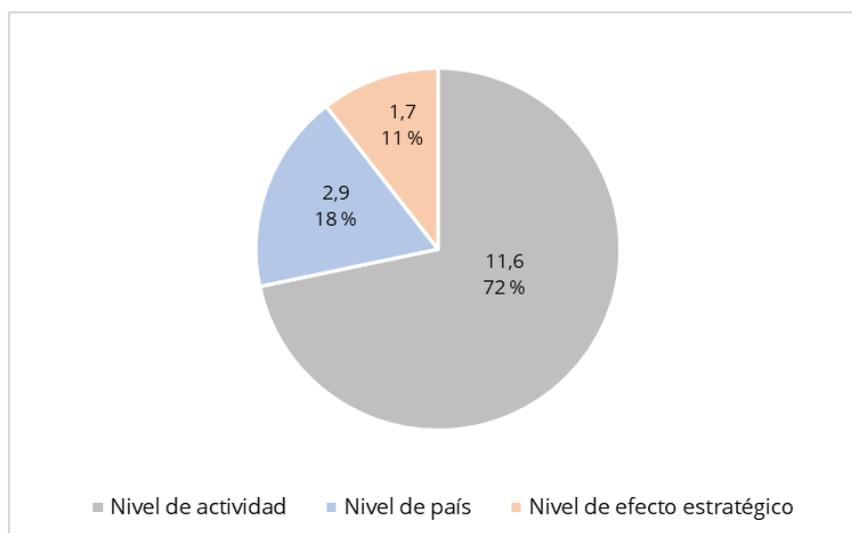
**Figura 4: Flujo de financiación, planes basados en las necesidades y planes de ejecución, 2017 a octubre de 2022 (millones de dólares)\***



*Fuentes:* Datos de planificación del presupuesto de la cartera de actividades en el país comparados con los datos efectivos, datos extraídos el 31 de octubre de 2022 (fuente interna).

\* Las cifras no incluyen los costos de apoyo indirectos.

**Figura 5: Asignación a fines específicos de las contribuciones al plan estratégico para el país (millones de dólares)**



*Fuentes:* Estadísticas relativas a las previsiones sobre distribución y contribución de recursos para Namibia (2017-2023), datos extraídos el 31 de octubre de 2022 (fuente interna).

### **Seguimiento**

30. Los sistemas de seguimiento y evaluación ofrecen solo una visión parcial de los resultados del PEP, entre otras cosas, debido a deficiencias en los indicadores institucionales, como en el caso de las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales. La extracción de enseñanzas a partir de la ejecución del PEP ha sido difícil porque el seguimiento y la evaluación de las intervenciones no se han hecho de forma sistemática, y no se ha contado con valores de referencia ni con un marco de seguimiento adecuado. La oficina en el país no ha prestado suficiente atención a la gestión de los conocimientos y la recopilación y el análisis de los datos vinculados a las cuestiones transversales. La falta de seguimiento y presentación de informes de los proyectos piloto de demostración impide el aprendizaje derivado de los resultados y debilita la toma de decisiones con respecto a las posibilidades de ampliación de escala de esos proyectos.

### **Asociaciones**

31. Haciendo énfasis primordialmente en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, el PEP original dio prioridad a diversas asociaciones de alto nivel con el Gobierno, por ejemplo, con la Oficina del Primer Ministro, el Ministerio de Igualdad de Género, Erradicación de la Pobreza y Bienestar Social, y el Ministerio de Educación, Arte y Cultura. El PMA también ha participado activamente en el equipo de las Naciones Unidas en el país. Desde 2021, el Programa ha forjado con éxito numerosas asociaciones estratégicas y operacionales nuevas, en particular con el Gobierno y el sector privado en relación con los sistemas alimentarios, pero algunas de ellas son demasiado recientes para presentar resultados. El eficaz trabajo de comunicación externa ha contribuido a realzar el perfil del PMA en Namibia, pero el gran número de asociados genera una importante carga de trabajo para la oficina en el país debido al tiempo y los recursos que insume la gestión de esas asociaciones.

### **Capacidad de los recursos humanos**

32. Aunque durante el período del PEP se observó un crecimiento de la dotación de personal y una mejora del equilibrio de género, el volumen de contratos a corto plazo y la alta rotación de personal (debido a las limitaciones de financiación) han dificultado la ejecución del PEP. No siempre se dispuso de los perfiles técnicos necesarios para llevar adelante las actividades, y la capacidad para la gestión relativa a los temas de género y otras cuestiones transversales fue

insuficiente. Al momento de la evaluación, la oficina en el país había puesto en marcha un examen de su estructura de dotación de personal.

### ***Factores que explican el avance hacia la reorientación estratégica***

33. En el transcurso del período que abarca la evaluación, la reorientación estratégica del PMA hacia el fortalecimiento de las capacidades en apoyo a los asociados gubernamentales se vio limitado por factores internos, entre ellos: la falta de una expresión clara del modo en que las distintas actividades contribuirían a los objetivos más generales; la falta de atención sistemática a una serie de elementos de diseño, ejecución y seguimiento, y la falta de coherencia entre los perfiles y las competencias del personal y las necesidades de las intervenciones. La reorientación prevista también se vio obstaculizada por factores externos, como, por ejemplo, dificultades en materia de financiación y límites recientes en relación con el gasto y las contrataciones en el ámbito público.

### **Conclusiones**

34. La evaluación determinó que, en términos generales, el PEP era pertinente para las necesidades de la población de Namibia y se ajustó a las prioridades del Gobierno durante todo el período objeto de examen. También permitió emprender una reflexión estratégica sobre las oportunidades de asociación y contribución en un entorno de financiación difícil y generó algunos beneficios importantes para el Gobierno y, en última instancia, para las poblaciones afectadas, al fortalecer las capacidades del Gobierno y poner a prueba instrumentos y enfoques innovadores vinculados a la formulación de marcos de política para la seguridad alimentaria y la nutrición, las redes de protección social y la gestión del riesgo de desastre. La labor del PMA también ha sido fundamental para la integración de un enfoque relativo a los sistemas alimentarios en las políticas gubernamentales.
35. La respuesta del PMA a las perturbaciones externas —entre ellas, la sequía y la COVID-19— se ajustó a las necesidades y en su mayor parte resultó eficaz, ya que mejoró el consumo de alimentos de las personas y las comunidades afectadas e hizo un uso estratégico de las operaciones de respuesta para fortalecer la capacidad nacional en la esfera de la cadena de suministro. El Programa también contribuyó en gran medida a la formulación del marco de políticas en relación con las redes de protección social. No obstante, las actividades de alimentación escolar con productos locales y los proyectos piloto relativos a los sistemas alimentarios que se orientan a vincular a los pequeños productores con los mercados sostenibles aún no han dado resultados. La puntualidad de la ejecución fue variable, ya que los retrasos registrados en algunos casos redujeron la pertinencia y la utilidad de la asistencia. La oficina en el país introdujo enfoques de ejecución más eficientes en cuanto a costos, pero no es posible demostrar el aumento de la eficiencia porque la recopilación -de datos fue inadecuada.
36. Además de los factores externos fuera del control del PMA, las realizaciones se vieron afectadas por una combinación de factores internos vinculados a los escasos recursos humanos y financieros, al diseño, al seguimiento y la evaluación de las intervenciones, y a la gestión de los conocimientos, todo lo cual incidió en el logro de los efectos previstos. El PMA actuó con flexibilidad y teniendo en cuenta los cambios en las circunstancias, por ejemplo, ampliando la escala de su labor e interviniendo de forma directa ante las nuevas necesidades humanitarias, e incursionando en la esfera de los sistemas alimentarios a pedido del Gobierno, lo cual requirió una agilidad importante. No obstante, la reorientación estratégica de la prestación de asistencia alimentaria directa al fortalecimiento de las capacidades de los asociados gubernamentales también se ha visto dificultado por las limitaciones del PMA mismo en materia de financiación y recursos humanos y las dificultades nacionales en los mismos ámbitos.

37. El PMA dio prioridad a las consideraciones de género, mediante la promoción de la participación de las mujeres en los proyectos y los grupos encargados de tomar las decisiones, pero la perspectiva de género no se incorporó sistemáticamente en toda la cartera de actividades del PEP. Otras cuestiones transversales, como la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, recibieron menos atención. La oficina en el país tuvo el apoyo del despacho regional, pero no fue suficiente para garantizar la incorporación sistemática de las cuestiones transversales durante la ejecución del PEP. El PMA contribuyó a la labor en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo mediante el fortalecimiento de las capacidades en los sistemas de alerta temprana, así como mediante la participación en el trabajo en el nexo entre el clima, el agua, la energía y los alimentos, aunque su planificación no integró de manera sistemática la acción humanitaria con la cooperación para el desarrollo a largo plazo.
38. La oficina en el país ha reconocido la importancia de las nuevas asociaciones, y ha diversificado con éxito el número y el tipo de asociados durante la ejecución del PEP, especialmente desde 2021. También está estudiando tipos innovadores de asociación, por ejemplo, con el sector privado. Este proceso se ha apoyado en una buena comunicación, que ha contribuido a posicionar al PMA como un asociado importante en esferas tales como los sistemas alimentarios. Aunque la labor vinculada a las asociaciones se ha regido por el PEP y el enfoque estratégico con respecto a determinadas partes interesadas, como las del sector privado, el PMA aún no ha consolidado ese enfoque en una estrategia en materia de asociaciones con objetivos claros y cuantificables. La coordinación y la gestión de las asociaciones han requerido importantes inversiones en términos de tiempo y esfuerzo del personal del PMA, lo cual ha significado ejercer presión sobre los recursos humanos.
39. Las deficiencias en el seguimiento y la evaluación y la gestión de los conocimientos limitaron la capacidad del PMA para presentar informes sobre la ejecución del PEP y aprender de ello. En particular, los indicadores institucionales existentes no permiten captar los resultados relativos a los efectos de las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, lo cual dificulta el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje en esa esfera. Las prioridades contrapuestas y las limitaciones financieras que enfrenta la oficina en el país también generaron tensión entre las respuestas a un conjunto cada vez mayor de necesidades (muchas veces urgentes) y la realización de inversiones importantes en la capacidad de seguimiento y evaluación. Asimismo, los sistemas de gestión de los conocimientos han sido inadecuados para preservar y almacenar datos empíricos que puedan utilizarse en el diseño de futuras intervenciones.
40. Si bien el PMA ha empleado datos empíricos como base del diseño del PEP y las intervenciones en Namibia, no siempre ha podido cartografiar las sinergias entre las intervenciones o explicar el modo en que estas contribuyen colectivamente a objetivos más amplios, por ejemplo, cuando se trabaja con asociados en esferas como el fortalecimiento de las capacidades nacionales. Además, hay casos donde las realizaciones del PMA en términos de ese fortalecimiento —que es el elemento central del PEP— se han visto afectadas por una escasa evaluación de las deficiencias en materia de capacidad para guiar el diseño de las intervenciones del Programa.

## Recomendaciones

41. Las recomendaciones operacionales se refieren a los aspectos que deben integrarse en las operaciones de rutina del PMA. Las recomendaciones estratégicas se refieren a los aspectos de más alto nivel de la labor del PMA, a menudo relacionados con la planificación.

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<b>Mejorar la planificación estratégica, el diseño de las actividades y la ejecución de los proyectos.</b>	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional (dependencia de programas)		
1.1	Realizar una evaluación de las necesidades en materia de capacidades en esferas clave del fortalecimiento de las capacidades nacionales, para detectar las carencias existentes y los posibles cuellos de botella que deberían tenerse en cuenta durante el diseño de los proyectos o atenderse durante la ejecución.	Operacional	Oficina en el país		Alta	Enero de 2024
1.2	Teniendo en cuenta los desafíos relativos a la financiación y las capacidades, la oficina en el país debería actuar de modo selectivo y trabajar en estrecha coordinación con los asociados a la hora de participar en intervenciones de fortalecimiento de las capacidades nacionales. De ese modo se ayudaría a gestionar el impacto de las limitaciones de financiación.	Estratégica	Oficina en el país		Alta	Enero de 2024
1.3	En el marco del diseño del próximo PEP, elaborar una lógica de intervención para los distintos aspectos del fortalecimiento de las capacidades nacionales, indicando los principales objetivos y el modo en que las intervenciones contribuirían (individual o colectivamente) a esos objetivos. Podría utilizarse como ejemplo la cartografía del fortalecimiento de las capacidades nacionales utilizada en esta evaluación (que se incluye en el anexo VI del informe completo).	Operacional	Oficina en el país		Media	Febrero de 2024
1.4	Con miras al diseño del próximo PEP, estudiar las opciones para que este tenga una estructura más sencilla que contenga menos actividades, ofrezca más flexibilidad para la ejecución, simplifique la gestión y la presentación de informes, incremente la coherencia interna y reduzca la dispersión geográfica. Podría considerarse la opción de un efecto estratégico "latente" sobre intervención ante emergencias como forma de facilitar la introducción de ajustes al PEP en caso de perturbaciones imprevistas.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional	Media	Marzo de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.5	Dados los problemas de financiación de los puestos básicos, el PMA debería considerar opciones para resolver las limitaciones relativas a la capacidad en materia de recursos humanos en Namibia, en consulta con el despacho regional y la Sede. Es probable que este problema también afecte a otras oficinas en los países que hacen hincapié en el fortalecimiento de las capacidades nacionales en contextos similares. Por ejemplo, podría considerarse la realización de acuerdos de participación en los costos con otras oficinas en los países de la región, y formas de obtener mayor acceso a las capacidades dentro del PMA a través de los centros de excelencia u otras estructuras y departamentos.	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional y Sede	Alta	Marzo de 2024
2	<b>Fortalecer los sistemas de gestión de los conocimientos y de seguimiento y evaluación, y garantizar que los datos empíricos generados por esos sistemas contribuyan a mejorar el diseño de las actividades futuras y faciliten la vinculación con los objetivos de fortalecimiento de las capacidades nacionales.</b>	Operacional	Oficina en el país	Sede y despacho regional		Enero de 2024
2.1	Incrementar la generación de datos empíricos y lograr que sea más eficaz mediante la integración de un plan de seguimiento y evaluación en cada intervención en la etapa de diseño, vinculándolo con los indicadores del Marco de resultados institucionales siempre que sea viable. El plan debería indicar qué datos recabar, quién debería hacerlo, con qué frecuencia y con qué propósito.	Operacional	Oficina en el país		Alta	Febrero de 2024
2.2	Establecer procedimientos operativos estándar para la gestión de los conocimientos en los que se indiquen los documentos que elaborar durante el ciclo de los proyectos (propuestas, informes, seguimiento, etc.) y cómo guardarlos. A nivel de las actividades, los procedimientos operativos estándar deberían formar parte del plan de seguimiento y evaluación descrito en la subrecomendación 2.1.	Operacional	Oficina en el país		Media	Enero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3	Reforzar el marco de seguimiento para el fortalecimiento de las capacidades nacionales considerando las oportunidades planteadas en el nuevo Marco de resultados institucionales, y comenzar a estudiar indicadores específicos para el país, a partir de la experiencia de otros países y teniendo en mente el próximo PEP. Esta es una tarea considerable que no puede abordar la oficina en el país por sí sola y requiere apoyo de otras oficinas del PMA.	Operacional	Oficina en el país	Sede y despacho regional	Alta	Marzo de 2024
2.4	Considerar las opciones para incrementar la eficiencia del seguimiento y la evaluación. Mientras tanto, aumentar la eficiencia de la ejecución de las actividades geográficamente dispersas siguiendo enfoques alternativos, por ejemplo, realizando un seguimiento conjunto y misiones de supervisión o reforzando el uso del seguimiento basado en las comunidades.	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional	Media	Mayo de 2024
2.5	Dada la importancia predominante atribuida al fortalecimiento de las capacidades nacionales en Namibia y al contexto y el tamaño de la oficina en el país, esta última, en consulta con el despacho regional y la Sede, debería hallar una solución de compromiso entre la presentación de informes institucionales a la Sede y el valor agregado de un análisis de los datos empíricos más adaptado a nivel del país, además de considerar los recursos disponibles para ello.	Estratégica	Oficina en el país	Sede y despacho regional		Mayo de 2024
<b>3</b>	<b>Seguir estableciendo asociaciones de una manera estratégica que maximice las contribuciones al PEP y a los objetivos estratégicos más generales.</b>	Estratégica y operacional	Oficina en el país	Despacho regional y Sede (Departamento de Asociaciones y Promoción)		Enero de 2024
3.1	Formular y aplicar un plan de acción relativo a las asociaciones, para el establecimiento, el seguimiento y la gestión de asociaciones estratégicas vinculadas a los objetivos de movilización de recursos. Cada asociación debería guiarse por su contribución prevista al PEP, un conjunto claro de objetivos, acciones y resultados previstos, y una descripción clara de los posibles riesgos y las medidas de mitigación.	Estratégica y operacional	Oficina en el país	Despacho regional y Sede (Departamento de Asociaciones y Promoción)	Alta	Febrero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2	Mejorar el plan de la oficina en el país para la colaboración con el sector privado definiendo claramente los distintos modelos de colaboración con ese sector y lo que cada parte tiene para ofrecer y obtendría como beneficio. Esa labor debería basarse en el análisis de las asociaciones en curso y previstas. Esta subrecomendación podría integrarse con la subrecomendación 2.1.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional y Sede (Departamento de Asociaciones y Promoción)	Media	Marzo de 2024
3.3	Adoptar una estrategia de movilización de recursos más ambiciosa y a más largo plazo para ayudar a gestionar los déficits de financiación y la falta de financiación flexible. La estrategia debería comprender la asignación de tiempo de trabajo del personal a priorizar y orientar la colaboración con los donantes, los asociados gubernamentales y el sector privado. Esta subrecomendación podría integrarse en la subrecomendación 2.1.	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Febrero de 2024
<b>4</b>	<b>Mejorar la integración de las cuestiones transversales en el diseño, la planificación y la ejecución de las intervenciones.</b>	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional	Media	Abril de 2024
4.1	Destinar tiempo de trabajo del personal y elaborar mandatos para el nombramiento de un agente de coordinación de nivel superior con experiencia en cuestiones transversales.	Operacional	Oficina en el país		Media	Marzo de 2024
4.2	Conjuntamente con el despacho regional, estudiar oportunidades dentro del PMA para fomentar las capacidades mediante la participación en iniciativas y grupos de trabajo regionales y mundiales. Esta subrecomendación debería ponerse en práctica tras haber aplicado la subrecomendación 3.1.		Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Febrero de 2024
4.3	Facilitar la incorporación sistemática de las cuestiones transversales en el diseño de las intervenciones mediante la inclusión de los resultados previstos para cada cuestión transversal pertinente.	Operacional	Oficina en el país		Media	Mayo de 2024

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

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
TBM	transferencia de base monetaria