



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 26-28 de febrero de 2024

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 7 de diciembre de 2023

WFP/EB.1/2024/5-A/1

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 Bhután (2019-2023)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Bhután (2019-2023) se llevó a cabo entre abril y diciembre de 2022 con el objetivo de contribuir a la rendición de cuentas y generar enseñanzas que sirvieran de base para la elaboración del siguiente plan estratégico para el país.

Bhután es un pequeño país de ingreso bajo con una población de 650.118 habitantes, de los que el 24 % tiene menos de 15 años. La agricultura da sustento a más de la mitad de la población, pero solo es cultivable el 3 % de la tierra y el sector es muy vulnerable a los efectos negativos del cambio climático. Antes de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 se habían logrado avances considerables en la reducción de la pobreza gracias a un fuerte crecimiento económico y a las inversiones en el sector social. Sin embargo, las tasas de pobreza aumentaron en 2022.

El plan estratégico para el país, que introdujo un cambio de enfoque hacia el fortalecimiento de las capacidades, contenía dos efectos estratégicos, relacionados con el apoyo al Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición y con la preparación para situaciones de emergencia. A partir de 2020, sin embargo, el apoyo destinado a vincular a los agricultores locales con los programas de alimentación escolar se amplió para cubrir el desarrollo de las cadenas de valor, en parte en respuesta a la pandemia, y se incluyeron varias subactividades no previstas inicialmente en el plan estratégico.

En la evaluación se llegó a la conclusión de que el PMA en Bhután estaba obteniendo buenos resultados en relación con los efectos previstos, por ejemplo en las esferas de la nutrición escolar,

En consonancia con la política 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 Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. C. Perch

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: catrina.perch@wfp.org

la diversidad de la dieta y el apoyo a los agricultores locales. También se constató que la oficina en el país había promovido un enfoque integrado en cuanto al apoyo prestado en materia de nutrición y de políticas, si bien en el momento de realizar la evaluación esa esfera de trabajo aún se encontraba en una etapa incipiente. Persistían algunos problemas en la esfera de gestión del riesgo de desastres, en la que la labor era fragmentaria y no gozaba de financiación o aceptación suficiente. Además, el PMA estaba contribuyendo a la igualdad de género en las esferas de la nutrición escolar y la agricultura, pero los efectos transformadores para las mujeres aún no se percibían. Se prestaba una atención considerable a la sostenibilidad ambiental, debido en parte a que esa cuestión figuraba entre las prioridades nacionales.

Se consideró que las actividades de fortalecimiento de las capacidades eran en su mayor parte sostenibles, pese a las limitadas perspectivas para las actividades de gestión del riesgo de desastres. El PMA adoptó medidas para aumentar al máximo la eficiencia en la adquisición de insumos, entre otras cosas aplicando algunos enfoques innovadores junto con las entidades gubernamentales, pero las economías de escala conseguidas en algunos años fueron relativamente bajas.

La transición al modelo de planificación estratégica por países no se tradujo en una mejora notable de la movilización de recursos, ya que las actividades programáticas se vieron obstaculizadas por la elevada proporción de fondos asignados a fines específicos a nivel de las actividades; además, los indicadores institucionales no siempre permitieron una contextualización adecuada.

En el marco del plan estratégico para el país, las asociaciones con diferentes departamentos gubernamentales se ampliaron y demostraron ser eficaces y pertinentes. La colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, por su parte, consistió principalmente en actividades conjuntas de promoción y apoyo en materia de políticas, y se obtuvieron algunos buenos resultados en virtud de la colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Sin embargo, la mayor parte de las veces el apoyo del PMA al Gobierno se prestó sin la participación de otros organismos. A raíz de la evaluación se han formulado cuatro recomendaciones: i) garantizar una orientación estratégica óptima y la armonización con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; ii) aumentar la armonización con otras entidades de las Naciones Unidas; iii) mejorar la gestión de los resultados en materia de desarrollo, y iv) incrementar la movilización de recursos.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Bhután (2019-2023)" (WFP/EB.1/2024/5-A/1) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento (WFP/EB.1/2024/5-A/1/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 Bhután para el período 2019-2023 se realizó entre abril y diciembre de 2022 y abarcó la ejecución del PEP desde enero de 2019 hasta julio de 2022, así como la fase de diseño del PEP provisional de transición en 2018.
2. Un equipo externo independiente llevó a cabo la evaluación empleando una metodología mixta, basándose para ello en datos derivados del seguimiento, exámenes de documentos y más de 60 entrevistas, además de observaciones sobre el terreno y debates de grupo con miembros de las comunidades. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas internas y externas en dos talleres celebrados en línea en octubre y noviembre de 2022.
3. Los principales destinatarios de la evaluación del PEP son la Oficina del PMA en Bhután, el Despacho Regional para Asia y el Pacífico, las dependencias técnicas de la Sede del PMA y el Real Gobierno de Bhután, así como otras entidades de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, asociados en el ámbito de los conocimientos y organismos donantes.

Contexto

4. Bhután es un país sin litoral con una población de más de 650.118 habitantes¹, de los que, según las estimaciones, el 24 % tiene menos de 15 años². Alrededor del 43 % de la población vive en zonas urbanas³.
5. El fuerte crecimiento económico y las inversiones en el sector social de Bhután se plasmaron en una reducción de la tasa de pobreza del 23 % en 2007 al 8 % en 2017. En 2022, sin embargo, la pobreza aumentó al 12,4 %⁴ a causa de los cierres de fronteras relacionados con la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), que tuvo importantes consecuencias negativas para la economía, especialmente en el sector del turismo. Se espera que Bhután pase a la categoría de país de ingreso medio-bajo a finales de 2023⁵.
6. Bhután es un país con déficit de alimentos que depende enormemente de las importaciones de los países vecinos⁶. Aunque la agricultura es la base de la seguridad alimentaria y de los medios de vida de más de la mitad de la población, solo se cultiva el 3 % de la superficie total del país⁷. El país es muy vulnerable a los efectos negativos del cambio climático, y se prevé que las temperaturas en la región del Himalaya aumentarán tres veces más que la media mundial⁸.
7. Bhután se enfrenta a la triple carga de la malnutrición —con la coexistencia de desnutrición, carencias de micronutrientes e hipernutrición— y a unas tasas de retraso del crecimiento entre los niños persistentemente altas.

¹ Real Gobierno de Bhután, Oficina Nacional de Estadística. 2022. *Bhutan Living Standard Survey Report 2022*.

² Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). 2022. *Datos de la población mundial - Bhután* (consultado en noviembre de 2022).

³ Banco Mundial. 2021. *Datos del Banco Mundial sobre Bhután* (consultado en noviembre de 2022).

⁴ Real Gobierno de Bhután, Oficina Nacional de Estadística. 2022. *Poverty Analysis Report* (consultado en noviembre de 2023).








⁵ Real Gobierno de Bhután. 2021. *Twelfth Five-Year Plan (2018–2023)*. Informe de mitad de período (no disponible en línea).

⁶ Sistema de las Naciones Unidas en Bhután. 2018. *Common Country Analysis (Bhutan)*.

⁷ Real Gobierno de Bhután, Comisión de la Felicidad Nacional Bruta. 2021. *Transformations for Sustainable Development in the 21st Century – Bhutan's Second Voluntary National Review Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

⁸ *Ibid.*

8. El país registra una elevada tasa neta de matrícula en la escuela primaria, del 93,5 %, sin notables disparidades entre niños y niñas⁹.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (1)	650 118	2022
	Esperanza de vida al nacer (años) (2)	72	2021
	Contribución de la agricultura, la actividad forestal y la pesca al producto interno bruto (porcentaje) (3)	19,2	2021
	Hogares que registran un consumo de alimentos "insuficiente" o "apenas suficiente" (porcentaje) (4)	8	2015
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave en niños menores de 5 años (porcentaje) (5)	21,2	2015
	Índice de Desigualdad de Género (puesto) (6)	0,42	2021
	Tasa neta de matrícula en la escuela primaria (porcentaje) (7)	93,5	2021

Fuentes: (1) Real Gobierno de Bhután, Oficina Nacional de Estadística. 2022. *Bhutan Living Standard Survey Report 2022*; (2, 3) Banco Mundial. 2021. *Datos del Banco Mundial sobre Bhután*; (4, 5) Real Gobierno de Bhután, Ministerio de Salud. 2015. *National Nutrition Survey 2015*; (6) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación*; (7) Real Gobierno de Bhután, División de Políticas y Planificación del Ministerio de Educación. 2021. *Annual Education Statistics 2021*.

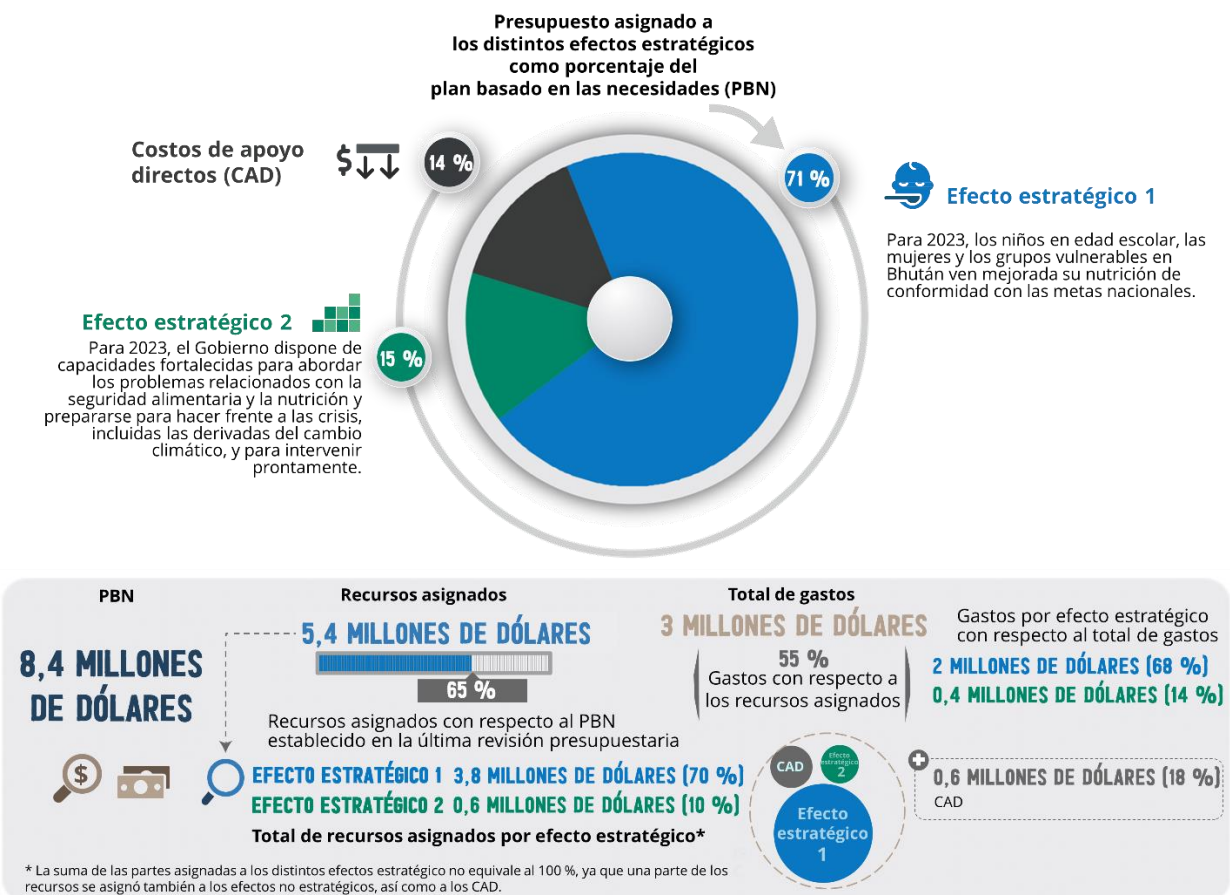
Plan estratégico para el país

9. En Bhután, hasta finales de 2018, el PMA se centró principalmente en apoyar el Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición. El PEP provisional de transición para el período comprendido entre enero y diciembre de 2018 fue en gran medida la continuación de proyectos anteriores, y ayudó al Gobierno a realizar el mencionado programa. No obstante, la decisión de eliminar paulatinamente la asistencia en especie para el Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición para finales de 2018 constituyó un cambio estratégico clave. El PEP para el período 2019-2023 introdujo una reorientación hacia el fortalecimiento de capacidades en exclusiva, con dos efectos estratégicos centrados en el apoyo a dicho programa, por un lado, y a las medidas de preparación para emergencias, por otro.
10. La actividad 1, enmarcada en el efecto estratégico 1, incluía el fortalecimiento de las capacidades con el fin de garantizar que los niños tuvieran acceso a comidas de calidad en la escuela, acompañadas de un conjunto integrado más amplio de servicios de salud y nutrición. Paralelamente, el PMA emprendió iniciativas que vinculaban a los agricultores locales con las escuelas a fin de proporcionar a los escolares comidas elaboradas con alimentos frescos producidos localmente y generar ingresos para los agricultores locales. A partir de 2020, el apoyo a los pequeños agricultores se amplió geográficamente y evolucionó hacia el apoyo al desarrollo de cadenas de valor agrícolas, con la introducción de varias subactividades no incluidas inicialmente en el PEP, en parte como respuesta a los efectos de la pandemia de COVID-19.

⁹ *Ibid.*

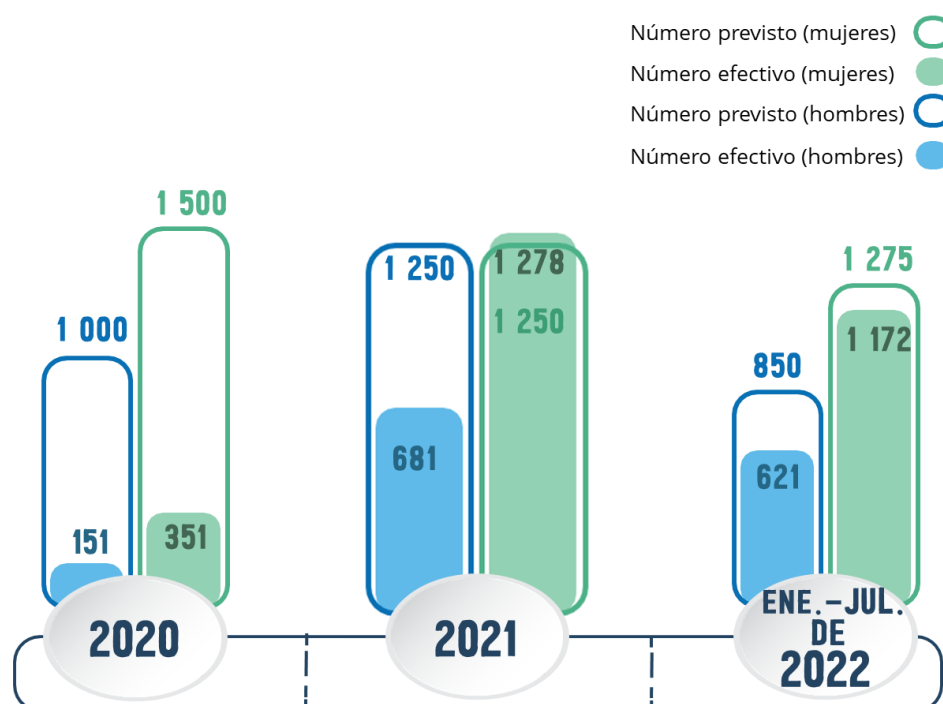
11. La actividad 2, relacionada con el mismo efecto estratégico, incluía la prestación de asistencia técnica a nivel normativo para garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos enriquecidos.
12. La actividad 3 prevista en relación con el efecto estratégico 2 abarcaba la preparación para emergencias y la gestión y coordinación en casos de desastre, junto con la prestación de apoyo técnico y capacitación e infraestructuras para la preparación en materia de datos.
13. El PEP contaba con un presupuesto total de 8,4 millones de dólares EE.UU., excluidos los costos de apoyo indirectos. En agosto de 2022, el 65 % del plan basado en las necesidades (5,4 millones de dólares) estaba provisto de recursos. El valor de las contribuciones aportadas para fines específicos (sobre todo a nivel de las actividades) ascendió a 4,2 millones de dólares. Los gastos representaron 2,99 millones de dólares (el 36 % del plan basado en las necesidades y el 55 % del total de los recursos asignados). Los donantes principales fueron la República de Corea y el Canadá, y se recibieron asignaciones de menor cuantía de fuentes internas del PMA, de diversos donantes bilaterales y privados y del Real Gobierno de Bhután.

Figura 1: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Bhután (2019-2023)



Fuentes: Informe general sobre los recursos del presupuesto de la cartera de actividades en el país; plan basado en las necesidades en lo relativo a los recursos asignados para todo el período de ejecución del PEP hasta diciembre de 2022 y gastos hasta agosto de 2022. No están incluidos los costos de apoyo indirectos.

14. En el marco del PEP no se destinó asistencia alimentaria ni transferencias de base monetaria a ningún beneficiario de forma directa. La oficina en el país tenía previsto ayudar a 9.000 pequeños agricultores por medio de intervenciones de fortalecimiento de las capacidades durante todo el período de ejecución del PEP. El PMA prestó asistencia al 20 % de esos agricultores en 2020, al 77 % en 2021 y al 84 % en el período de enero a junio de 2022.

Figura 2: Número de beneficiarios previsto y efectivo, por sexo (2020-julio de 2022)

Fuentes: Informes anuales sobre el país correspondientes a 2020 y 2021 y datos procedentes de la oficina en el país sobre 2022.

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?

Armonización con las prioridades nacionales y pertinencia con respecto a las necesidades

- Las decisiones en las que se basó el diseño del PEP se fundamentaron en estudios sobre nutrición realizados por asociados internacionales, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial, y en evaluaciones específicas del PMA, como las de los vínculos entre la agricultura y las escuelas, y eran coherentes con ellos. El PEP estuvo plenamente en consonancia con determinadas esferas nacionales de resultados clave establecidas en el 12.º Plan Quinquenal de Desarrollo de Bhután (2018-2023), así como con algunos documentos esenciales de políticas públicas, como el relativo a la política de seguridad alimentaria y nutricional del Reino de Bhután de 2014¹⁰, en el que se hacía hincapié en la necesidad de reorientar los esfuerzos de la alimentación a la nutrición. Las actividades de gestión del riesgo de desastres se armonizaron mediante la participación en el grupo de trabajo nacional sobre preparación en materia logística y el apoyo al Gobierno para elaborar “hojas de ruta” nacionales sobre logística en situaciones de emergencia. También el módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia acometió la elaboración de una hoja de ruta, pero es preciso revisarla a la luz del cambio de prioridades del Gobierno durante la pandemia de COVID-19.
- La armonización en el ámbito de las cuestiones de género se garantizó estableciendo vínculos con el Plan de Acción Nacional sobre Género para 2008-2013¹¹ y con la Política Nacional de Igualdad de Género de 2020¹².

¹⁰ Real Gobierno de Bhután. 2014. *Food and Nutrition Security Policy of the Kingdom of Bhutan, 2014*.

¹¹ Real Gobierno de Bhután, Comisión Nacional para la Mujer y la Infancia. 2008. *National Plan of Action for Gender 2008-2013*.

¹² Real Gobierno de Bhután, Comisión Nacional para la Mujer y la Infancia. 2020. *National Gender Equality Policy 2020*.

17. Aunque el PEP no incluía la entrega de asistencia en especie, las actividades de asistencia técnica tenían por objeto ayudar a mejorar la capacidad del Gobierno para atender las necesidades de las personas más vulnerables del país.

Coherencia interna

18. El PEP se ajustaba a las prioridades definidas en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y reflejaba muchas de las ventajas comparativas en él mencionadas. Su línea de mira ofrecía una visión clara de los dos efectos estratégicos previstos; sin embargo, su estructura vertical, unida a la falta de una auténtica teoría del cambio, dio lugar a un diseño “compartimentado”, y en su ejecución hubo una escasa interrelación entre ambos efectos. Se intentó mejorar dicha interrelación introduciendo actividades de fomento de las cadenas de valor agrícolas resilientes ante el clima con las que conectar la labor de nutrición escolar y la de preparación para casos de desastre.

Coherencia externa

19. Por medio del PEP, el PMA contribuyó a la ejecución del Marco de Asociación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Bhután para el período 2019-2023. Se observó un buen posicionamiento estratégico en las esferas de la nutrición escolar y el enriquecimiento del arroz, pero una cierta superposición con otros organismos en el sector de gestión del riesgo de desastres. El PMA colaboró con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en actividades conjuntas de promoción y formulación de políticas, y con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en cuestiones relacionadas con la agricultura. Se llevaron a cabo otras actividades destinadas principalmente a prestar apoyo unilateral al Gobierno.

Adaptación a la evolución de las necesidades

20. El PMA en Bhután se posicionó como uno de los principales organismos de apoyo y siguió colaborando a lo largo del tiempo con las principales entidades del sector público. Siguió siendo estratégicamente pertinente para el Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición, incluso después de la lograda transición de este último a un programa totalmente administrado por el Gobierno. La atención dirigida a la agricultura le permitió responder a la evolución del contexto y apoyar el objetivo del Gobierno de autosuficiencia alimentaria, establecido como prioridad en respuesta a la pandemia de COVID-19.

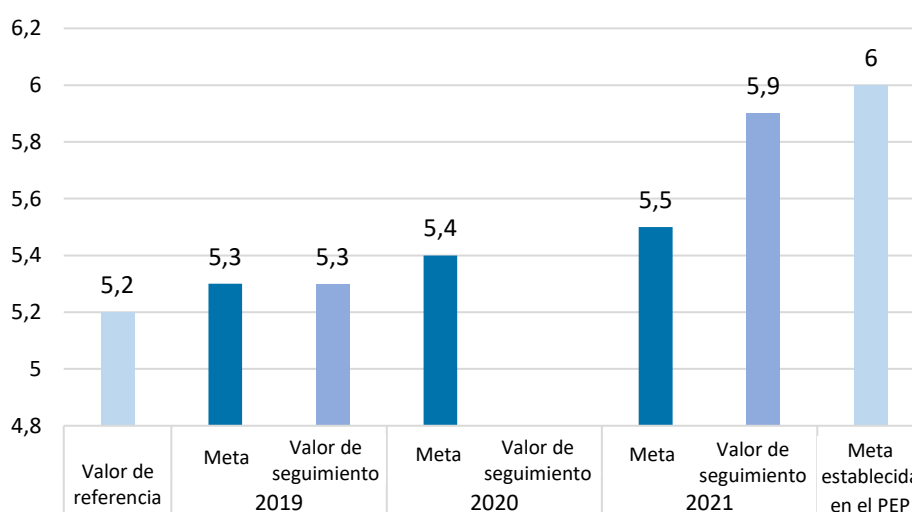
¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Bhután?

Efecto estratégico 1

21. El fortalecimiento de las capacidades del Gobierno demostró ser eficaz sobre todo en las esferas de la nutrición escolar y el enriquecimiento del arroz, donde el apoyo del PMA dio lugar a sistemas sólidos gestionados eficazmente por el Ministerio de Educación y la empresa estatal Food Corporation of Bhutan Ltd. Esto logró mediante una combinación de apoyo a los procesos de formulación de políticas y coordinación, actividades de desarrollo de sistemas, capacitación del personal y mejoras en infraestructuras de los centros escolares, por ejemplo, en las cocinas y las instalaciones de almacenamiento.
22. En el ámbito de las políticas, el PMA contribuyó a la redacción de la Estrategia Nacional de Alimentación y Nutrición Escolares para 2019-2030, la Estrategia Nacional de Nutrición para 2021-2025 y el plan de acción conexas, las normas sobre el arroz enriquecido y la Estrategia de Recursos Naturales Renovables para 2040. También se prestó apoyo al fortalecimiento de las capacidades al Ministerio de Agricultura y Ganadería para apoyar la formulación de políticas y los sistemas de comercialización de productos agropecuarios.

23. Los datos disponibles muestran que hubo una mejora en el acceso a las comidas escolares y en su calidad nutricional. La labor de promoción del PMA dio lugar a un aumento del 50 % en la asignación mensual para las comidas escolares, que sin embargo, debido a la inflación, sigue siendo insuficiente para garantizar comidas equilibradas desde el punto de vista nutricional.
24. El PMA también puso en marcha la plataforma de creación de menús en línea “School Menu Planner (SMP) PLUS”, que está pensada para ayudar a diseñar comidas elaboradas con alimentos nutritivos de origen local que tengan una buena relación costo-eficiencia. Los resultados iniciales mostraron una reducción de los costos del 20 % y un aumento del 60 % en el consumo de productos locales frescos por parte de los escolares. No obstante, es necesario seguir trabajando para adaptar las porciones a las necesidades de los niños en función de la edad y el sexo. La adquisición de algunos productos de origen animal, como carne, productos lácteos y huevos, también resultó difícil debido a las fluctuaciones estacionales de la disponibilidad.
25. La diversidad de la dieta mejoró considerablemente para los niños de los internados, y ya a finales de 2021 se había acercado a los valores fijados como meta para finales de 2023. Todas las comidas escolares contenían arroz enriquecido.

Figura 3: Programa de comidas escolares – diversidad de la dieta



Fuentes: Informes anuales sobre el país para el período 2019-2021. En 2020 no se recopilieron datos sobre la diversidad de la dieta en las comidas escolares, ya que la mayoría de las escuelas permanecieron cerradas durante todo el año.

26. Pese a que mejoraron los vínculos entre los agricultores y las escuelas, persistieron algunas lagunas. La proporción de alimentos perecederos en las comidas escolares producidos por agricultores locales aumentó del 36 % en 2019 al 64 % en 2021¹³. Sin embargo, el pleno uso de la plataforma SMP PLUS para la planificación de menús escolares se vio obstaculizado por la falta de disponibilidad de las hortalizas necesarias, en parte porque los agricultores optaron por otros cultivos o por vender las hortalizas en el mercado a precios más atractivos¹⁴. En algunos casos, eso llevó a las escuelas a reemplazar algunas hortalizas, tal vez comprometiendo así el valor nutricional de las comidas.
27. Las iniciativas del PMA para promover un enfoque integral de la nutrición —por ejemplo, las de apoyo a la estrategia nacional de comunicación para promover cambios sociales y de

¹³ PMA. 2022. [Annual country report 2021: Bhutan](#).

¹⁴ Encuesta a las partes interesadas.

comportamiento y a los proyectos piloto de difusión de mensajes sobre nutrición— aun encontrándose en una fase inicial iban por buen camino.

28. El PMA introdujo varias plataformas para hacer el seguimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición, lo que causó cierta confusión. El sistema del PMA para la recogida y el análisis de datos mediante dispositivos móviles introducido en 2019 fue sustituido en 2020 por una plataforma móvil de análisis de datos, que a su vez se reemplazó posteriormente con el sistema de información sobre gestión del sector educativo para el Ministerio de Educación. Aunque los usuarios consideraron útil este último sistema, se produjeron lagunas en la aplicación en las escuelas y los datos a menudo no se actualizaron por falta de tiempo y por problemas relacionados con la conectividad y la tecnología de la información, en particular en las escuelas rurales. Por lo que se refiere al apoyo a la agricultura, el PMA se basó en datos recopilados a través de los sistemas de seguimiento de los asociados gubernamentales; por lo general, esos datos se consideran adecuados.
29. En cuanto al enriquecimiento del arroz, el PMA adoptó un enfoque orientado a los sistemas para facilitar la institucionalización de disposiciones sostenibles en materia regulatoria, técnica y de infraestructuras con el fin de garantizar la inocuidad del arroz enriquecido entregado a las escuelas e introducido en la cadena de suministro. Concretamente, prestó asistencia técnica y financiera a la Food Corporation of Bhutan Ltd. para construir un establecimiento de enriquecimiento del arroz llave en mano —y apoyó el fortalecimiento de las capacidades de la Oficina de Normalización de Bhután, entre otras cosas prestándole asesoramiento normativo sobre la Ley Alimentaria enmendada y la elaboración de normas acerca del enriquecimiento del arroz—, así como a la Autoridad Reguladora de la Agricultura y la Alimentación de Bhután para garantizar el seguimiento reglamentario del arroz enriquecido.

Efecto estratégico 2

30. La ejecución en el marco del efecto estratégico 2 se centró en el apoyo técnico y la capacitación en el uso de herramientas y estudios de evaluación de las repercusiones de los desastres, que eran los principales productos previstos. Debido a los problemas de financiación, la mayoría de las actividades consistieron en trabajos puntuales en apoyo del Departamento de Gestión de Desastres, y se requirió una labor de seguimiento para mejorar la integración y la utilización de esos instrumentos y estudios. Los asociados valoraron positivamente el apoyo al enfoque de evaluación rápida en 72 horas, que se utiliza para estimar los efectos probables de un desastre y hacer posible una respuesta en un plazo de 72 horas. Sin embargo, también se señaló que los prototipos de productos debían adaptarse debidamente al contexto local. En algunos casos, se adoptaron con lentitud debido al cambio de prioridades del Gobierno, a que el PMA no había colaborado desde el principio con las partes interesadas adecuadas, por ejemplo, para las evaluaciones de los efectos de los terremotos, y a la falta de claridad sobre el alcance y las funciones y responsabilidades de los actores gubernamentales, por ejemplo, al estudiar las repercusiones de las inundaciones producidas por el desbordamiento de lagos de origen glaciar.
31. El PMA facilitó la coordinación periódica entre los asociados en su papel directivo del grupo encargado de la logística de emergencia y en el marco de un taller sobre las telecomunicaciones de emergencia. En respuesta a peticiones del Gobierno, se proporcionaron infraestructura y equipo para utilizar en la respuesta nacional a la pandemia de COVID-19. El PMA también apoyó la redacción de una hoja de ruta para la gestión del riesgo de desastres para 2022-2026, pero el documento aún no ha sido aprobado; su aprobación y el aumento del compromiso del Gobierno en favor de su aplicación y de los recursos financieros asignados con este fin son esenciales para integrar la labor del PMA en los sistemas gubernamentales.

Contribución a objetivos transversales

Igualdad de género

32. El PMA promovió la igualdad de género como objetivo transversal a través de sus iniciativas sobre nutrición escolar y cadenas de valor agrícolas. Los avances en la inclusión de la perspectiva de género en la labor de gestión de desastres fueron limitados.
33. El PMA contribuyó a las iniciativas encaminadas a abordar los problemas de nutrición de una mayoría de niños en edad escolar teniendo en cuenta las cuestiones de género; se lograron mejores resultados para las niñas que para los niños¹⁵. Sin embargo, las asignaciones previstas y la planificación de las comidas en el programa de comidas escolares se basaron en unas cantidades fijas, con independencia del grupo de edad o de las necesidades nutricionales de cada sexo.
34. Dos terceras partes de los agricultores que participaron en las actividades de desarrollo de las cadenas de valor agrícolas eran mujeres, lo que es acorde con los patrones demográficos rurales. En la evaluación se observó que el aumento de la producción agrícola de las agricultoras favorecía una dieta familiar diversificada y mayores ingresos por la venta de los excedentes de producción. Sin embargo, no se constató ningún efecto transformador más amplio, o diferenciado por género, para las mujeres. Ello puede deberse a que tales efectos tardan en materializarse. El PMA y el FIDA han estado colaborando para implementar iniciativas que apunten a aprovechar al máximo las oportunidades de las agricultoras en las cadenas de valor agrícolas, con actividades como la capacitación en materia de desarrollo empresarial y liderazgo, los planes de donaciones de contrapartida y las técnicas de creación de empleo, además de otras iniciativas para reducir la carga de trabajo de las mujeres.

Medio ambiente

35. Bhután es el único país del mundo neutro en emisiones de carbono y la sostenibilidad ambiental ocupa un lugar destacado en la agenda de actividades nacional. En consecuencia, la sostenibilidad medioambiental ocupa un lugar destacado también en el PEP y se considera que la mayoría de las actividades han contribuido suficientemente a la adaptación al cambio climático. Algunos ejemplos son la conexión de los agricultores locales con las escuelas para evitar la centralización de las adquisiciones en el ámbito de las comidas escolares; la determinación de las rutas más cortas para entregar alimentos no perecederos a las escuelas, y el suministro a los agricultores de tecnologías verdes, como invernaderos de polietileno de bajo costo y equipos de captación de agua de lluvia.

Sostenibilidad

36. Los logros del PMA en materia de fortalecimiento de las capacidades en las esferas de la nutrición escolar, el enriquecimiento del arroz y la agricultura, que son muy pertinentes para las políticas nacionales y están firmemente integrados en las instituciones gubernamentales, son en su mayoría sostenibles. Las perspectivas de sostenibilidad de las actividades de gestión del riesgo de desastres, a pesar de su armonización inicial con los planes gubernamentales, son menores. Dado que la mayor parte de la labor de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento se encuentra todavía en sus primeras etapas, su sostenibilidad dependerá de cómo los resultados y las lecciones aprendidas se apliquen a la labor de promoción y al apoyo en materia de políticas, y de la medida en que el Gobierno los adopte e integre en los sistemas nacionales, en particular en los sectores de la educación y la salud.

¹⁵ Real Gobierno de Bhután, División de Políticas y Planificación del Ministerio de Educación. 2021. *Annual Education Statistics 2021*.

¿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

37. A pesar de los retrasos causados por la pandemia de COVID-19, la mayoría de los productos previstos en el PEP se obtuvieron en los plazos establecidos, aunque con algunas variaciones entre las actividades. En 2021 se reanudó la ejecución de la mayoría de las actividades que se habían detenido o reducido tras el inicio de la pandemia. Sin embargo, en algunas, como el apoyo al enriquecimiento del arroz y la gestión del riesgo de desastres, no pudo alcanzarse el nivel previsto en cuanto a los productos obtenidos debido a dificultades relacionadas con el acceso a la financiación y la redefinición de las prioridades de Gobierno. Las partes interesadas consideraron que los productos obtenidos habían sido de la calidad esperada.

Cobertura

38. El PMA colaboró con todas las instituciones pertinentes del sector público, como se había previsto inicialmente, aunque en distinto grado. La toma de decisiones sobre la selección de los beneficiarios finales del Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición estuvo a cargo de los interlocutores gubernamentales, en general con poca influencia por parte del PMA. El programa permitió prestar asistencia a gran parte de los niños en edad escolar (el 64,5 %). El PMA y el UNICEF se dedicaron también a promover la inclusión de instituciones monásticas en el programa a fin de mejorar su cobertura entre los hogares más desfavorecidos. Sin embargo, el PMA aún no se ha centrado en promover la inclusión de las personas con discapacidad en el programa de comidas escolares.

39. En cuanto a sus actividades agrícolas, el PMA se centró en los agricultores de cinco distritos que aún no estaban cubiertos por los otros organismos con sede en Roma. Se estima que los 9.000 pequeños agricultores a los que dirige asistencia representan el 5,7 % de todas las personas empleadas en la agricultura, lo que es similar a la cobertura prevista de las iniciativas de los demás organismos con sede en Roma (el objetivo del FIDA era del 4,5 % y el de la FAO, del 8,5 %). Los agricultores fueron seleccionados por funcionarios de servicios de extensión agrícola, en coordinación con las oficinas regionales y de distrito, y no fueron consultados sobre los criterios de selección. Dadas las limitaciones de financiación, esta división geográfica ha demostrado ser eficiente y justa para la población destinataria, pero no permite maximizar las sinergias entre los organismos. En los ámbitos de la agricultura y la gestión del riesgo de desastres, el PMA ayudó a mejorar la capacidad del Gobierno para generar datos que permitieran adoptar decisiones más fundamentadas sobre la selección de los beneficiarios. Sin embargo, cuando se efectuó la evaluación, los datos, las herramientas y los enfoques necesarios para sustentar esa labor aún no se habían finalizado o no se habían aplicado en la práctica.

Eficiencia y eficacia en función de los costos

40. La canalización del apoyo del PMA a través de estructuras administrativas nacionales y locales resultó eficaz en función de los costos. Debido a la prioridad que en el marco del PEP se otorgó al fortalecimiento de las capacidades del país, el PMA adquirió directamente muy pocos bienes materiales. No obstante, la oficina en el país adoptó una serie de medidas y sistemas, tanto estándar como innovadores, para potenciar al máximo los beneficios económicos de adquirir insumos para sus propias actividades de fortalecimiento de las capacidades del país y para las intervenciones realizadas por los interlocutores nacionales y locales. Por ejemplo, trató de aumentar la eficiencia en función de los costos solicitando el apoyo de la Oficina del PMA en Dubái para reducir los costos de transacción inherentes a la adquisición de unidades móviles de almacenamiento, y el de la Subdirección de Ingeniería de la Dirección de Servicios de Gestión de la Sede del PMA en Roma para reducir los costos de la remodelación de las cocinas e instalaciones de almacenamiento de las escuelas. El hecho de recurrir a los asociados gubernamentales para alquilar los locales necesarios para

la capacitación y el alojamiento y de adquirir los insumos y el equipo agrícolas a nivel local también ayudó a reducir los costos.

41. En el cuadro 2 se comparan los costos de apoyo directos anuales —un indicador de los costos fijos relacionados con la ejecución, asociados en gran medida a los gastos de personal— con los costos directos totales (la suma de los gastos directos de apoyo y los costos operacionales directos totales). La proporción fue más alta de lo esperado en 2019, lo que refleja los costos para la puesta en marcha del nuevo enfoque de fortalecimiento de las capacidades nacionales. Mejoró en 2020, pero volvió a deteriorarse en 2021, debido a la escasez de fondos. La oficina en el país necesitará financiación adicional para restablecer el equilibrio.

CUADRO 2: COSTOS DE APOYO DIRECTOS Y TOTAL DE COSTOS DIRECTOS, POR AÑO Y ACTIVIDAD (CIFRAS EFECTIVAS Y PREVISTAS)										
	Porcentaje de los costos de apoyo directos (respecto del total de los costos directos)		Cotos de apoyo directos (dólares)		Total de los costos directos (dólares)					
					Actividad 1		Actividad 2		Actividad 3	
Año	Cifra prevista	Cifra efectiva	Cifra prevista	Cifra efectiva	Cifra prevista	Cifra efectiva	Cifra prevista	Cifra efectiva	Cifra prevista	Cifra efectiva
2019	9,43	16,11	194 767	84 001	1 227 507	312 942	341 233	42 275	301 972	82 165
2020	8,39	3,96	152 983	60 727	1 124 134	1 197 993	263 121	141 166	282 260	134 865
2021	14,06	42,66	229 112	160 436	1 043 794	191 462	130 028	68	226 634	24 114

Fuentes: Informes anuales sobre el país para el período 2019-2021 (datos extraídos el 23 de mayo de 2022). Las cifras previstas son las que figuran en el plan basado en las necesidades.

¿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?

Mobilización de recursos

42. El cambio al modelo de planificación estratégica por países no tuvo el efecto deseado en la movilización de recursos, ya que la financiación siguió asignándose en gran medida a actividades concretas y esto redundó en que se registraran variaciones considerables en el nivel de adecuación de los recursos recibidos, dificultando la planificación a medio plazo. El acceso a financiación para el fortalecimiento de las capacidades representó un problema específico para la oficina en el país. En el plano externo, el interés de los donantes fue limitado debido a que Bhután estaba a punto de pasar a la categoría de país de ingreso medio-bajo y a la falta de donantes bilaterales presentes físicamente en el país. En el momento de la evaluación, se estaba elaborando una estrategia integrada de movilización de recursos con el fin de promover esfuerzos más estratégicos, eficaces y eficientes en esta esfera.

Seguimiento y presentación de informes

43. Los sistemas de seguimiento y presentación de informes basados en las orientaciones institucionales no resultaron de gran utilidad para la adopción de decisiones por parte de la Oficina del PMA en Bhután. El uso de indicadores institucionales de las realizaciones facilitaba la agregación de los datos y la comparación con los resultados de otros países, pero sin aportar información específica de cada contexto y más pormenorizada acerca de las realizaciones de los programas sobre el terreno. Al mismo tiempo, los indicadores de los productos y efectos no se integraron en una cadena de resultados global clara y los datos a

veces eran incompletos, como en el caso del indicador relativo al Enfoque Sistémico para Lograr Mejores Resultados en la Educación (SABER) empleado para evaluar las capacidades nacionales en materia de alimentación escolar (debido a la falta de financiación) y del índice de la capacidad de preparación ante emergencias empleado para medir la capacidad nacional en este ámbito (debido a la falta de interés de las partes interesadas nacionales). Aunque se añadieron al marco lógico del PEP indicadores basados en las orientaciones institucionales que eran pertinentes en relación con la mayor atención prestada recientemente a la agricultura, los sistemas de seguimiento dependían de fuentes gubernamentales y había lagunas en el trabajo conjunto realizado con el Gobierno sobre el seguimiento de los procesos.

Asociaciones

44. Las asociaciones con los departamentos gubernamentales, que se ampliaron considerablemente en el marco del PEP, han sido eficaces y pertinentes. Entre los ejemplos cabe citar la asociación de larga data con el Ministerio de Educación y la Food Corporation of Bhutan Ltd. en el ámbito de la nutrición escolar, y la colaboración con el Departamento de Agricultura y el Departamento de Comercialización Agrícola y Cooperativas en la cartera de productos agrícolas. La interacción con el Departamento de Gestión de Desastres y otros actores siguió su curso, pero la mayoría de las actividades llevadas a cabo antes de realizar la evaluación eran de carácter puntual. Se consideró necesario que se volviera a colaborar con asociados nacionales en el enriquecimiento del arroz y las telecomunicaciones de emergencia, habida cuenta de los cambios de prioridades del Gobierno.
45. En general, el apoyo al Gobierno se prestó en gran parte sin la participación de otras entidades de las Naciones Unidas. La colaboración con estas últimas consistió principalmente en la promoción conjunta y el apoyo a la formulación de políticas, y se lograron algunos buenos resultados gracias a la colaboración con el UNICEF y el PNUD en la Estrategia Nacional de Nutrición para 2021-2025 y el plan de acción conexas y en la respuesta a la pandemia de COVID-19. El PMA no pudo establecer relaciones de trabajo estrechas con la FAO debido al pequeño tamaño de la oficina de esta organización en el país, pero la colaboración con la FAO y el FIDA dio lugar a la participación del Ministerio de Agricultura y Ganadería en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios de 2021. El PMA y el FIDA movilizaron conjuntamente recursos para proyectos destinados a la agricultura en pequeña escala, lo que constituye un paso positivo para crear sinergias entre los organismos con sede en Roma garantizando así la complementariedad de su acción, con arreglo a un enfoque basado en los sistemas alimentarios en las diferentes regiones geográficas.
46. El PEP incluyó actividades de cooperación Sur-Sur y triangular, vinculando a entidades gubernamentales butanesas con sus homólogos en la India y con algunas empresas internacionales del sector agroalimentario. Sin embargo, el papel del PMA fue relativamente limitado.

Recursos humanos

47. La fuerza de trabajo del PMA en Bhután se amplió de ocho empleados en 2018 a 20 en 2022, en consonancia con la expansión de la cartera de actividades del Programa. Las capacidades en materia de recursos humanos eran, en su mayor parte, suficientes para prestar el apoyo previsto al Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición y poner en práctica la labor relacionada con la logística y la cadena de suministro. En la esfera de la agricultura el PMA disponía de las competencias especializadas necesarias para desempeñar su función cada vez más relevante en este sector, pero su plantilla era insuficiente para llevar a cabo la cartera de actividades recientemente ampliada. La contratación de más personal a largo plazo para implementar las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades, a pesar de

tener un efecto negativo en la eficiencia, demostró el compromiso del PMA con la adopción de un enfoque a medio plazo.

Conclusiones

48. **Logros.** El PMA obtuvo buenos resultados en la consecución de los efectos previstos en las tres esferas de trabajo.
49. Los esfuerzos realizados en las esferas de la nutrición escolar y el enriquecimiento del arroz dieron lugar a sistemas sólidos plenamente asumidos por las partes interesadas nacionales, lo que contribuyó a mejorar la calidad nutricional de los menús escolares. El trabajo para apoyar la comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento en materia de nutrición estaba bien encaminado, aunque en una etapa incipiente. La labor relativa a las cadenas de valor agrícolas benefició a los agricultores y a las cooperativas, y la asistencia del PMA redundó en la integración de medidas de fortalecimiento de las capacidades nacionales que resultaron útiles para la formulación de políticas y el seguimiento. La labor conjunta de promoción llevada a cabo por los organismos con sede en Roma se consideró eficaz para lograr la participación de las partes interesadas locales y favorecer la reorientación de las políticas hacia un enfoque basado en los sistemas alimentarios. Las contribuciones a la gestión del riesgo de desastres tuvieron un carácter más disperso, pero es probable que los productos obtenidos hayan fortalecido las capacidades nacionales. La capacidad interna del PMA en relación con los sistemas de recopilación y análisis de datos permitió la generación sistematizada de datos fiables, pero la labor no ha concluido y hay margen para seguir adaptando los instrumentos y enfoques al contexto específico del país.
50. El PEP contribuyó a la integración de consideraciones medioambientales en toda la cartera de actividades, en particular en la labor del PMA sobre agricultura y gestión del riesgo de desastres. Aunque la perspectiva de género y la inclusión social no se incorporaron de la misma manera en todas las actividades, el apoyo prestado a la nutrición escolar y a la agricultura contribuyó a la igualdad de género y a la inclusión social de los beneficiarios. Sin embargo, aún no se han determinado los efectos más amplios de transformación de las relaciones de género. Asimismo, se consideró que era necesario prestar mayor atención a la inclusión de las personas con discapacidad en el programa de comidas escolares. Se puso un énfasis limitado en la incorporación de los principios de inclusión de la discapacidad, género e integración social en la esfera de la gestión del riesgo de desastres. En cambio, la atención prestada al fortalecimiento de las capacidades nacionales hace pensar que la mayor parte de los resultados logrados son sostenibles, aunque dependen de las prioridades establecidas por el Gobierno y de la disponibilidad de recursos y capacidades específicos para cada sector.
51. **Orientación estratégica y armonización.** El PEP se ajusta adecuadamente con las prioridades del 12.º Plan Quinquenal de Desarrollo de Bhután (2018-2023), así como con las políticas sectoriales pertinentes. Aunque la alimentación escolar sigue considerándose la principal contribución del PMA para atender las necesidades prioritarias del país, el Programa respondió con éxito a la petición de que se prestara apoyo para desarrollar las cadenas de valor agrícolas cuando esto se planteó como prioridad nacional. Sin embargo, la colaboración en la esfera de gestión del riesgo de desastres no tuvo la repercusión que se esperaba, debido a que en los últimos años se dio preferencia a otras prioridades gubernamentales. No obstante, la pandemia de COVID-19 ayudó a posicionar al PMA como el principal proveedor de servicios logísticos de emergencia y generó interés acerca del papel que este podría desempeñar como principal proveedor de apoyo a la agricultura desde una perspectiva de gestión del riesgo de desastres.
52. **Coherencia externa.** Globalmente, hay una buena colaboración entre el PMA y otras entidades de las Naciones Unidas, aunque la mayor parte de las actividades se realizan

unilateralmente con arreglo a una división del trabajo entre los diferentes organismos que permite maximizar la complementariedad, pero que reduce las sinergias.

53. **Coherencia interna y seguimiento de las realizaciones.** Por falta de una teoría del cambio, los distintos efectos estratégicos no se vincularon correctamente entre sí, y los intentos de integración no terminaron de materializarse. Los productos y los efectos previstos no se enmarcaron en una cadena de resultados global clara y hubo lagunas en el seguimiento, sobre todo en los datos de los indicadores relativos al fortalecimiento de las capacidades. Además, los indicadores institucionales, a pesar de estar estandarizados y bien concebidos, no siempre fueron adecuados para el contexto y se echó en falta un texto descriptivo conexo. Se redactaron pocos informes anuales y no se crearon sistemas para sintetizar y documentar las realizaciones.
54. **Costos de transacción y recursos humanos.** La canalización de la asistencia a través de entidades gubernamentales resultó eficaz en función de los costos y contribuyó a fortalecer las estructuras administrativas nacionales y locales —y, en cierta medida, a desarrollarlas—. El PMA y el Gobierno colaboraron satisfactoriamente e innovaron para maximizar las economías en la adquisición de insumos. La contratación de personal a largo plazo redundó en gastos adicionales, pero es importante para la continuidad de las operaciones.
55. **Obtención de recursos financieros.** El cambio al modelo de planificación estratégica por países aún no había tenido el efecto deseado en lo relativo a la movilización de recursos, y la financiación era limitada y se asignaba en gran parte con fines específicos a nivel de las actividades, lo que constituyó un reto que probablemente se agudizaría conforme Bhután se fuera acercando a la condición de país de ingreso medio-bajo hacia finales de 2023.

Recomendaciones

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	Optimizar la orientación estratégica y la armonización con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.					
1.1	<p>El nuevo PEP debería basarse en la capacidad interna y en las ventajas competitivas del PMA y estar en consonancia con la evolución de las prioridades y las capacidades del Gobierno. Habría que tener en cuenta las siguientes cuestiones fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Oficina del PMA en Bhután debería centrarse en determinados servicios que sean importantes para satisfacer las necesidades de la población y que se ajusten a las prioridades del Gobierno (teniendo en cuenta las reformas gubernamentales en curso, la capacidad de absorción y el próximo plan quinquenal). • La Oficina del PMA en Bhután debería lograr un equilibrio entre la consolidación de su labor y la ampliación del alcance del PEP en lo que se refiere a los sectores que abarca. Parece lógico dar los siguientes pasos para apoyar la nutrición escolar (incluida su ampliación a las escuelas monásticas) y la comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento para lograr una alimentación saludable (que es, claramente, una esfera de trabajo prioritaria). • Habría que intensificar el apoyo a la agricultura en el marco de un enfoque de sistemas alimentarios, sobre la base de la propuesta de valor elaborada en la evaluación descentralizada. • Habría que lograr que el futuro apoyo a la gestión del riesgo de desastres esté menos fragmentado, combinando una función de promoción y de coordinación de los asociados con determinadas esferas de apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales, en consonancia con las prioridades del Gobierno. 	Estratégica	Director en el País, junto con el equipo técnico	Despacho regional; Sede	Alta	Diciembre de 2023, en el marco de la fase de diseño del nuevo PEP

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.2	<p>Elaborar una teoría del cambio en paralelo a la línea de mira del PEP.</p> <p>La Oficina del PMA en Bhután ha demostrado que tiene la capacidad para lograr resultados en lo relativo a la magnitud, la oportunidad y la calidad de su apoyo. El desafío que hay que afrontar en el próximo PEP es el de pasar a una cartera de actividades más integrada que permitan efectuar las mayores economías posible, así como en relación con la dotación de personal de la oficina en el país (véase la recomendación 4). Para adoptar un PEP más integrado, la oficina del PMA en Bhután debería elaborar una teoría del cambio que aclare las conexiones intersectoriales (vínculos entre los efectos del PEP y las sinergias) y permita conocer mejor los efectos y productos a nivel institucional y de los individuos o los hogares.</p> <p>La teoría del cambio también debería precisar los principales supuestos y riesgos, en particular en relación con las reformas en curso del sector público. Se recomienda, además, establecer una comprobación anual para examinar los avances en la ejecución del PEP sobre la base de la teoría del cambio y la línea de mira.</p>	Estratégica	Director en el País, junto con el equipo técnico	Despacho regional y Sede, según sea necesario	Alta	Diciembre de 2023, en el marco de la fase de diseño del nuevo PEP

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.3	<p>Aprovechar los datos empíricos existentes y subsanar las carencias al respecto, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Oficina del PMA en Bhután debería invertir en una serie de evaluaciones de las necesidades a fin de subsanar las lagunas de datos empíricos, prestando atención a la generación de datos de referencia sobre las capacidades y las deficiencias institucionales — entre otras cosas en relación con las dificultades existentes a nivel escolar y de distrito en cuanto a la integración del sistema de seguimiento basado en la adquisición de datos operacionales mediante dispositivos móviles establecido para el Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición en el sistema de información sobre gestión del sector educativo. Las evaluaciones de las necesidades deberían permitir asimismo determinar las necesidades de desarrollo de las capacidades del personal docente con respecto a la expansión de las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento en materia de nutrición a través de las escuelas. • Habría que llevar a cabo un estudio sobre la mejor manera de integrar (en mayor medida) la perspectiva de género y la discapacidad en toda la cartera de actividades. • En el próximo PEP se debería indicar que las principales lagunas de datos empíricos se subsanarán en colaboración con los correspondientes organismos gubernamentales asociados. 	Estratégica y operacional	Director en el País, junto con el equipo técnico	Despacho regional; Sede; Gobierno; otros organismos de las Naciones Unidas; la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales (ONG) presentes en Bhután	Alta	Julio de 2023, en el marco de la fase de diseño del nuevo PEP y durante la ejecución del próximo PEP

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2	Lograr una mayor armonización con las otras entidades y procesos de las Naciones Unidas.					
2.1	<p>Elaborar una estrategia en materia de asociación para ayudar a la Oficina del PMA en Bhután a posicionarse más claramente con respecto a las otras entidades de las Naciones Unidas.</p> <p>Elaborar una estrategia en materia de asociación centrada en aumentar al máximo la complementariedad con otros organismos de las Naciones Unidas, tanto para las actividades programáticas —en consonancia con los resultados del proceso en curso de análisis común sobre el país y con el próximo Marco de Asociación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible— como para los aspectos operacionales —en conexión con la aplicación de la estrategia de operaciones institucionales de las Naciones Unidas—, así como como con los proveedores de servicios (la sociedad civil y las ONG, el sector académico y los actores del sector privado). En particular, el PMA debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • procurar colaborar más estrechamente con el UNICEF en el marco de las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento en la esfera de la nutrición —a fin de garantizar la coherencia de los mensajes orientados a los principales grupos destinatarios durante todo el ciclo de vida, centrandó la atención en las y los adolescentes en cuanto futuros padres— y en la esfera de la inclusión de los niños con discapacidad en las escuelas; • abogar por el desarrollo de un enfoque sobre el fortalecimiento de las capacidades de los países que sea común a los organismos con sede en Roma y seguir estudiando la posibilidad de realizar actividades conjuntas de movilización de recursos, y • estudiar oportunidades de llevar a cabo una labor conjunta de promoción sobre gestión del riesgo de desastres con determinados asociados, en particular el PNUD. 	Estratégica	Director en el País, junto con el equipo técnico	Despacho regional; Sede; el Gobierno; otros organismos de las Naciones Unidas; la sociedad civil y ONG presentes en Bhután; instituciones académicas; actores del sector privado	Alta	A lo largo de todo 2023, en el marco de la fase de diseño del nuevo PEP

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	Seguir participando en los grupos de trabajo técnicos. Se recomienda seguir participando en los grupos de trabajo técnicos sectoriales pertinentes —sobre comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento y sobre logística de emergencia—, que ofrecen buenas posibilidades de coordinación, intercambio de conocimientos y colaboración con una amplia gama de actores en las esferas de la promoción y la elaboración de políticas.	Operacional	Director en el País, junto con el equipo técnico	Gobierno; otros organismos de las Naciones Unidas; la sociedad civil y ONG presentes en Bhután	Alta	En curso
3	Mejorar la gestión de los resultados en materia de desarrollo, la presentación de informes y la rendición de cuentas, y actuar con mayor flexibilidad para planificar y responder a un entorno operacional dinámico.					
3.1	Examinar los indicadores de resultados y mejorar el seguimiento de las realizaciones. Definir un conjunto exhaustivo de indicadores relativos a todas las actividades del PEP, someterlos a seguimiento y analizarlos, y mejorar los indicadores relativos al fortalecimiento de las capacidades, la igualdad de género, la discapacidad y la integración social. Aprovechar el Marco de resultados institucionales actualizado, y definir y mejorar indicadores complementarios específicos del país para garantizar un seguimiento adecuado. Para el tiempo que queda del período de ejecución del PEP actual, se propone que el PMA comience a recopilar datos sobre el indicador relativo al enfoque SABER.	Operacional	Director en el País, junto con el equipo técnico	Despacho regional; Sede, según sea necesario	Alta	A lo largo de todo 2023, en el marco de la fase de diseño del nuevo PEP

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.2	<p>Elaborar un plan de gestión de los conocimientos.</p> <p>Elaborar un plan y un sistema de gestión de los conocimientos para recoger, almacenar y difundir información pertinente interna y externamente. Habría que prestar especial atención a la generación y el almacenamiento de datos de referencia y de seguimiento, en particular de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> mejorando el seguimiento de los insumos y productos de las actividades de fortalecimiento de las capacidades del país realizadas para Gobierno (informes sobre talleres y otras actividades de capacitación, informes conjuntos sobre las misiones sobre el terreno, etc.); elaborando con regularidad productos del conocimiento (memorandos, documentos de estudios de casos, presentaciones de PowerPoint, videos, blogs, etc.) para presentar un análisis de los datos sobre el Programa Nacional de Alimentación Escolar y Nutrición y una visión general de los conocimientos adquiridos durante dos años de apoyo a los pequeños agricultores, y presentando informes anuales sobre el país que vayan acompañados de un informe anual más detallado o de un conjunto de informes para cada esfera de trabajo, a fin de apoyar las iniciativas de promoción ante actores externos y cumplir al mismo tiempo los requisitos internos. 	Operacional	Director en el País; Oficial de Seguimiento y Evaluación; oficiales de programas; Oficial de Comunicación y Promoción	Despacho regional; Sede, según sea necesario	Alta	Informe anual sobre el país correspondiente a 2022 e informes siguientes

	Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4	Incrementar la movilización de recursos					
4.1	<p>Fortalecer la estrategia de movilización de recursos y diversificar las fuentes de financiación.</p> <p>Una estrategia sólida de movilización de recursos debería incluir una estrecha colaboración con el Gobierno y otros asociados en actividades conjuntas, y no limitarse a los donantes bilaterales tradicionales, sino estudiar opciones que den acceso a fuentes de financiación no convencionales y menos competitivas. Dichas opciones pueden consistir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proponer soluciones (nuevas) de colaboración técnica; • movilizar fondos disponibles en concepto de responsabilidad social de las empresas, y • entablar relaciones de colaboración más estrechas con las instituciones financieras internacionales y/o procurar establecer vínculos comerciales con entidades del sector privado — especialmente en la India y otros países de Asia— de cara a su cooperación con la Oficina del PMA en Bhután o directamente con organismos gubernamentales. <p>En lugar de intentar aprovechar oportunidades <i>ad hoc</i>, estos arreglos deberían basarse en decisiones claras relacionadas con el posicionamiento estratégico del PMA en Bhután.</p>	Estratégica	Director en el País; adjunto de presupuesto y programas; oficiales de programas	Despacho regional; Sede	Alta	Diciembre de 2022

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SABER	Enfoque Sistémico para Lograr Mejores Resultados en la Educación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia