



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 24-28 de junio de 2024

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 15 de marzo de 2024

WFP/EB.A/2024/7-C/2

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 Lesotho (2019-2024)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Lesotho relativo al período 2019-2024 abarcó la estrategia, las intervenciones y los sistemas establecidos por el PMA con arreglo al plan. Mediante un enfoque consultivo centrado en la utilización práctica, la evaluación cumplió tanto el propósito de rendir cuentas como el de favorecer el aprendizaje, además de orientar la preparación de un nuevo plan estratégico para el país.

Lesotho es un país de África Meridional de ingreso medio-bajo, cuya población estimada es de 2,3 millones de habitantes, de los que el 71 % reside en zonas rurales. Prácticamente una de cada tres personas vive con menos de 2,15 dólares EE. UU. al día (paridad de poder adquisitivo de 2017), y una proporción similar de la población está aquejada de subalimentación. En 2021, Lesotho ocupaba el puesto 168 de entre los 191 países incluidos en el índice de desigualdad de género. Es un país muy vulnerable a la variabilidad y el cambio climáticos.

Los efectos estratégicos del plan estratégico para el país estaban relacionados con la intervención ante crisis, los esfuerzos para combatir la vulnerabilidad crónica y el fomento de la resiliencia. El plan reflejaba la determinación del PMA de reorientarse hacia las actividades de fortalecimiento de las capacidades.

El plan, que se ajustaba a los planes y políticas nacionales, se centraba explícitamente en ayudar al Gobierno a lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (Hambre Cero), y estaba en plena consonancia con el Objetivo 5 (Igualdad de género). En teoría, estaba asimismo firmemente alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, pero los retos vinculados al entorno en el que se desarrollaban las operaciones en general hicieron perder

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 Evaluación.

Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot
Directora de Evaluación
Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sr. S. Lenci
Oficial Superior de Evaluación
Correo electrónico: sergio.lenci@wfp.org

coherencia con las acciones de otras entidades de las Naciones Unidas. A pesar de los grandes cambios en el contexto humanitario, el posicionamiento estratégico del PMA siguió siendo pertinente durante todo el período de ejecución del plan.

Con respecto al efecto estratégico 1, la seguridad alimentaria mejoró en las zonas rurales y urbanas gracias a la distribución de efectivo y cupones, aunque los hogares afrontaron dificultades una vez terminado el apoyo del PMA. En relación con el efecto estratégico 2, el PMA desempeñó hasta 2020 un importante papel en las actividades de alimentación de las escuelas primarias, suministrando comidas nutritivas a los menores en edad escolar; sin embargo, la asistencia técnica posterior, particularmente en el ámbito normativo, no ha redundado en la mejora del Programa Nacional de Alimentación Escolar. Algunos de los niños de preescolar más vulnerables quedaron excluidos involuntariamente del programa de suministro de alimentos suficientes y nutritivos a través de los centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia, y hubo dificultades para entregar a tiempo la cantidad de comida prevista. Los esfuerzos del PMA por mejorar los sistemas de alerta temprana, el seguimiento de la seguridad alimentaria y nutricional, así como la evaluación y el análisis de la vulnerabilidad, arrojaron resultados visibles, pero se vieron entorpecidos por el escaso sentido de apropiación del Gobierno y los recursos económicos limitados. En cuanto al efecto estratégico 3, el PMA se vio constreñido por la falta de fondos, si bien jugó un importante papel en la mayor generación de datos empíricos de nutrición y en el apoyo al Gobierno para la formulación de políticas y estrategias de nutrición. Por lo que respecta al efecto estratégico 4, aunque no se hizo un correcto seguimiento de los efectos en materia de alimentación y nutrición de las intervenciones de fomento de la resiliencia, se lograron mejoras, y hay evidencia de que el aumento de la atención en los activos de los hogares está dando resultados positivos. Los esfuerzos del PMA por vincular a los pequeños agricultores con el programa de alimentación escolar no resultaron todo lo fructuosos que se esperaba. Por cuanto hace al efecto estratégico 5, si bien solamente recibió dos solicitudes de los asociados para ofrecer servicios relacionados con la cadena de suministro y las transferencias de base monetaria, en ambos casos el PMA subestimó la carga administrativa de esos servicios.

El PMA prestó la suficiente atención a las necesidades de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, estableciendo medidas de seguridad y atendiendo las diversas cuestiones a medida que iban surgiendo. El cumplimiento de los objetivos de igualdad de género se vio condicionado por la falta de tiempo y capacidad del personal. Asimismo, los esfuerzos por incorporar las cuestiones de género en el plan estratégico para el país no fueron sistemáticos y la atención que se prestó a la inclusión de las personas con discapacidad fue limitada. Tampoco hubo un claro intento de integrar las actividades de fomento de la resiliencia en las de intervención ante crisis.

La cobertura del PMA y el cumplimiento de los plazos de ejecución por su parte se vieron afectados por las restricciones financieras, por lo que no le fue posible alcanzar sistemáticamente el número de beneficiarios previsto. Si bien el PMA se enfocó en los distritos que sufrían una elevada inseguridad alimentaria, sus intervenciones no siempre consiguieron auxiliar a las personas más vulnerables. Al mismo tiempo, el Programa procuró hacer frente a las fluctuaciones del precio de los alimentos y otros productos adoptando medidas para aumentar la eficacia en función de los costos, aunque el seguimiento y análisis sistemáticos de esa eficacia fueron limitados.

En lo relativo a la sostenibilidad, la ayuda del PMA al fortalecimiento de las capacidades se centró en gran medida en las personas, mientras que hay menos indicios de que la labor de refuerzo de los sistemas de los que depende la sostenibilidad haya sido eficaz. Entre otros factores limitantes cabe citar la falta de estrategias bien definidas para el traspaso de actividades al Gobierno, las pocas perspectivas de financiación del Gobierno y de los asociados en el desarrollo, la inestabilidad política, el grado de apropiación comunitaria y el alto índice de rotación de los funcionarios públicos de categoría superior. La apropiación de los activos por parte de las comunidades fue limitada, lo que afectó a la viabilidad a largo plazo de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia.

En la evaluación se formularon las seis recomendaciones siguientes:

- consolidar el enfoque de fortalecimiento de las capacidades en el nuevo plan estratégico para el país;
- vincular la teoría del cambio del próximo plan con un seguimiento, una evaluación y un aprendizaje más sólidos y con un análisis de género en mayor profundidad;
- reconsiderar los enfoques de fomento de la resiliencia del PMA y el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo en Lesotho;
- mejorar, habida cuenta de los recursos limitados disponibles, la selección de los beneficiarios y el establecimiento de prioridades para satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables, manteniendo la capacidad del PMA para responder a las crisis humanitarias;
- contribuir a reforzar el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, intensificando la colaboración con el sistema nacional de protección social, y
- fortalecer la capacidad de la oficina en el país para asumir nuevas funciones, a la vez que se hace un uso óptimo de los recursos limitados de que se dispone.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Lesotho (2019-2024)" (WFP/EB.A/2024/7-C/2) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2024/7-C/2/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) se programó de manera que proporcionara datos empíricos y enseñanzas para orientar la elaboración del próximo PEP para Lesotho.
2. La evaluación abarcó las actividades del PEP ejecutadas entre julio de 2019 y mediados de 2023, así como el PEP provisional de transición implementado entre enero de 2018 y junio de 2019. En ella se examinó el posicionamiento estratégico del PMA y la medida en que este había realizado los cambios previstos en el PEP, la eficacia con que había contribuido a alcanzar los efectos estratégicos, la eficiencia con que se había ejecutado el plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa.
3. Un equipo de evaluación independiente se encargó de realizar la evaluación, en la que se empleó un enfoque basado en una metodología mixta, conforme al cual los datos cualitativos provenientes de informantes clave se complementaron con datos secundarios cuantitativos.
4. Las consideraciones de género e inclusión social se integraron plenamente en el enfoque metodológico de la evaluación. Se aplicaron las debidas normas éticas para velar por la dignidad y confidencialidad de quienes participaron en la evaluación.

Contexto

5. Lesotho es un país de África Meridional de ingreso medio-bajo, con una superficie de 30.355 kilómetros cuadrados y una población estimada de 2,3 millones de habitantes, de los que el 71 % reside en zonas rurales. A pesar de una reducción significativa de la pobreza en los últimos 20 años, en las zonas rurales se ha producido un estancamiento de los ingresos. Lesotho registró en 2020 una de las tasas de incidencia de tuberculosis más altas del mundo, y aún tiene la segunda mayor prevalencia del virus de la inmunodeficiencia humana (VIH).
6. La subalimentación afectó al 34,7 % de sus habitantes durante el período 2019-2021, y el 15 % de la población del medio rural se encontraba en la fase 3 (crisis) de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases entre julio y septiembre de 2022. La lucha contra la desnutrición infantil sigue planteando un gran desafío.
7. En Lesotho, que es importador neto de productos agrícolas, la agricultura es principalmente de subsistencia o de infrasubsistencia¹. El país es muy vulnerable al cambio climático: el rendimiento de los cultivos ha disminuido debido a que la sequía y las inundaciones provocadas por El Niño y La Niña son cada vez más frecuentes.
8. La generación de empleo e ingresos se vio profundamente afectada por la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)², cuando se produjo un repunte de la violencia de género y se observaron efectos en la salud tales como el empeoramiento de la tasa de mortalidad materna, neonatal y de menores de 5 años.
9. La igualdad de género en Lesotho se sigue viendo socavada por la representación insuficiente de mujeres en los ámbitos político, educativo y social y por la prevalencia de la violencia de género³.

¹ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial. 2021. *Levels and trends in child malnutrition: UNICEF/WHO/World Bank Group Joint Child Malnutrition Estimates – Key findings of the 2021 edition*.

² PMA. 2021. *Lesotho Annual Country Report 2021*.

³ Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). 2022. *Lesotho Fact Sheet*. (Datos consultados el 21 de enero de 2023).

INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Esperanza de vida al nacer (años) (2)	59 (mujeres) 52 (hombres)	2022
	Índice de Desarrollo Humano (puntuación y puesto) (3)	0,514 (168 de 189 países)	2021
	Desigualdad de ingresos: coeficiente de Gini (1)	44,9	2018
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (como porcentaje del producto interno bruto) (1)	3,5	2023
	Población que vive en la pobreza (porcentaje) (1)	32,4	2023
	Índice Global del Hambre (puesto) (4)	113 de 121 países	2022
	Estatura para la edad (retraso del crecimiento moderado y grave), (0-5 años) (porcentaje) (5)	32,1	2020
	Peso para la edad (emaciación moderada y grave) (0-5 años) (porcentaje) (5)	2,4 (niños) 1,7 (niñas)	2018
	Índice de Desigualdad de Género (puesto) (3)	168 de 191 países	2021
	Tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo (como porcentaje del total de población de 15 años o más) (estimación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)) (1)	56,1	2021
	Prevalencia del VIH, total (como porcentaje de la población de entre 15 y 49 años) (6)	21	2020
	Tasa de alfabetización (porcentaje, > 15 años) (7)	81	2022
	Tasa ajustada de matrícula en la escuela primaria, porcentaje neto de niños de preescolar (porcentaje) (1)	93	2017
	Matrícula en la escuela secundaria, porcentaje neto de niños de secundaria (porcentaje) (1)	41	2016

Fuentes: 1) Banco Mundial. [Datos de libre acceso del Banco Mundial](#); 2) Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). [Data Portal](#); 3) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Human Development Index](#); 4) Concern Worldwide y Welthungerhilfe. [Global Hunger Index](#); 5) UNICEF, Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial. [UNICEF Data Portal: Child Malnutrition](#); 6) OMS. [Portal de datos de The Global Health Observatory](#); 7) Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). [Portal de datos en línea](#).

10. Entre 2018 y 2021, Lesotho recibió anualmente una media de 161 millones de dólares en concepto de asistencia oficial neta para el desarrollo y una media de 9 millones de dólares en concepto de ayuda humanitaria⁴.

⁴ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). [OECD Statistics data portal](#). (Consultado el 17 de febrero de 2023).

11. Lesotho ha integrado sistemáticamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante su Plan Nacional de Desarrollo Estratégico II (2018/19-2022/23, prorrogado hasta 2028)⁵. Los compromisos asumidos por el país en la esfera de la nutrición se recogen asimismo en la Política de Alimentación y Nutrición (2016)⁶ y la Estrategia correspondiente (2019)⁷, así como en las políticas y la legislación sobre gestión y reducción del riesgo de desastres, que incorporan componentes de seguridad alimentaria y nutrición.

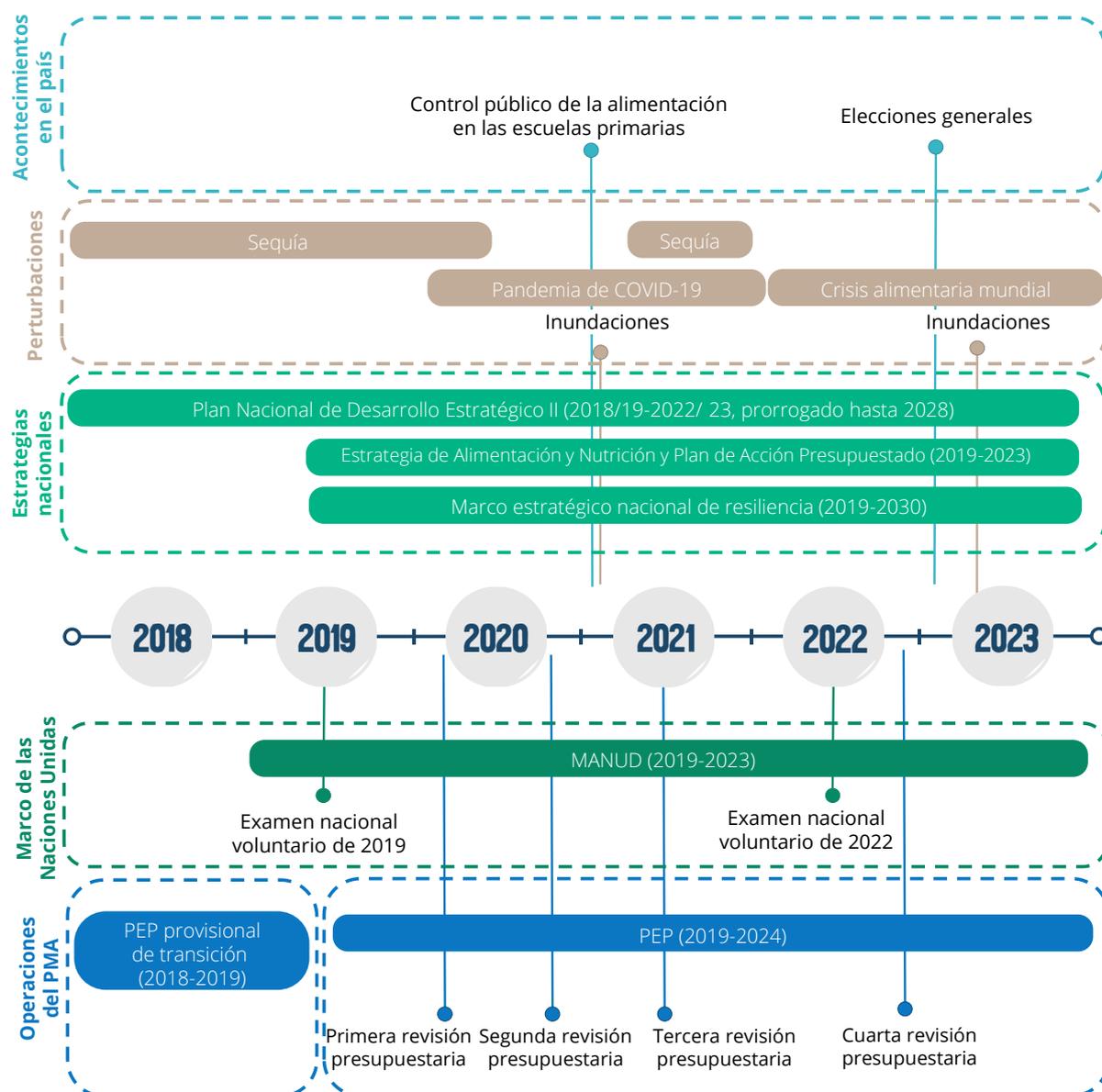
Plan estratégico del PMA para el país

12. El PEP se basó en gran medida en el PEP provisional de transición precedente, manteniendo gran parte de sus actividades. Asimismo, el PEP siguió promoviendo la reorientación de sus actividades hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales en toda su cartera. Durante la ejecución del PEP, el PMA hubo de adaptarse a varios hechos imprevistos, como la pandemia de COVID-19, la repentina transferencia al Gobierno de la responsabilidad de la alimentación en las escuelas primarias y los efectos de la crisis alimentaria mundial. La figura 1 ilustra los principales acontecimientos que afectaron al país entre 2019 y 2023, así como las actividades realizadas en el marco del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y las operaciones del PMA puestas en marcha durante ese período.

⁵ Gobierno de Lesotho. 2023. *National Strategic Development Plan II Strategic Focus 2023/24-2027/28*.

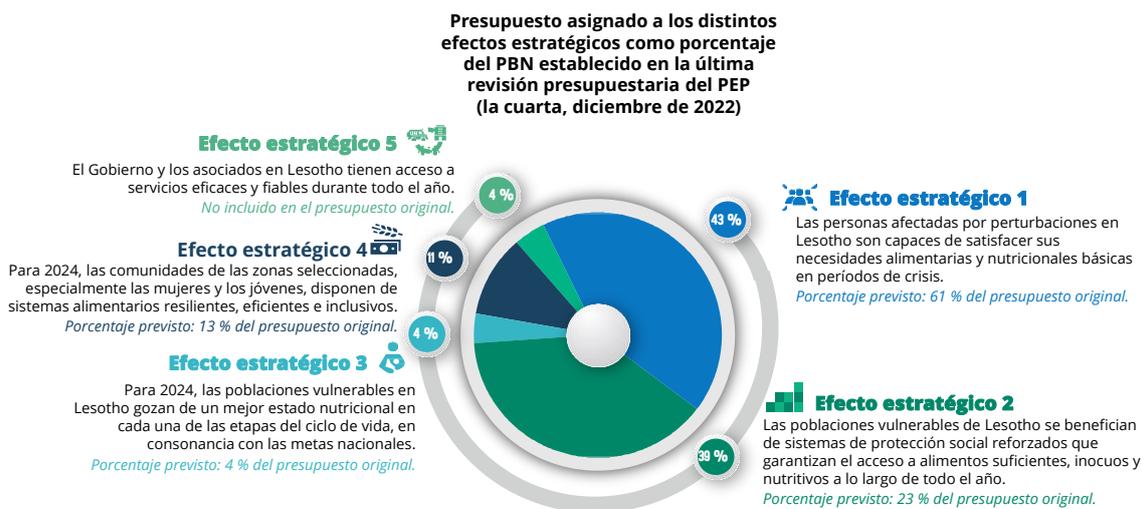
⁶ Gobierno de Lesotho. 2016. *Lesotho Food and Nutrition Policy (LFNP) 2016-2025*.

⁷ Gobierno de Lesotho. 2019. *Lesotho Food and Nutrition Strategy and Costed Action Plan 2019-2023*.

Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA (2018-2023)

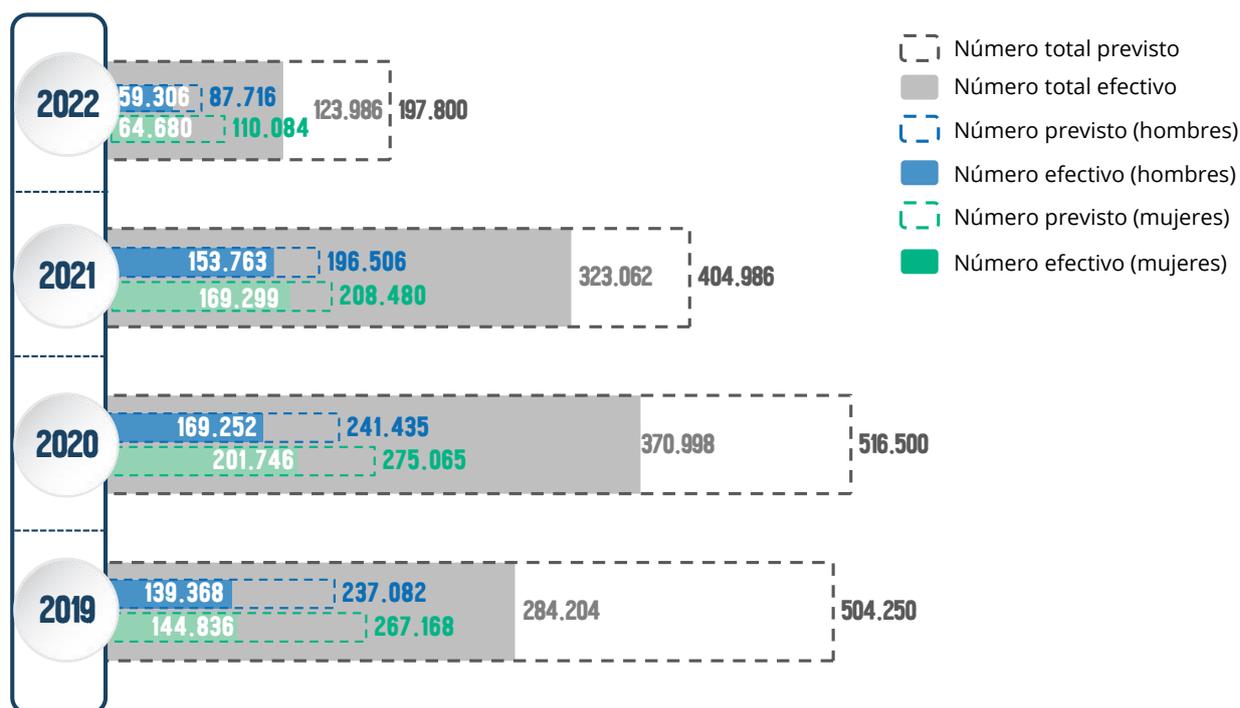
13. El presupuesto para el plan basado en las necesidades (PBN) original del PEP ascendía a 110,7 millones de dólares. En 2022, el presupuesto llegó a alcanzar los 168,1 millones de dólares, fruto de cuatro revisiones presupuestarias (figura 2). En todas las actividades y los efectos estratégicos, los gastos efectivos representaron en promedio el 74 % de los recursos asignados.

Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Lesotho (2019-2024), a fecha de mayo de 2023



* Los porcentajes de recursos asignados y gastos relativos a los distintos efectos estratégicos no equivalen al 100 %, ya que también se asignaron y desembolsaron recursos para sufragar los costos de apoyo directos e indirectos.

- Como se indica en la figura 3, el número efectivo de beneficiarios fue inferior al previsto durante todo el período. Además, el número efectivo de beneficiarias superó todos los años el de beneficiarios, sobre todo en 2020.

Figura 3: Número de beneficiarios atendidos durante el período 2019-2022, por sexo

Fuente: Informe CM-R001b, extraído del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) el 28 de abril de 2020.

Hallazgos derivados de la evaluación

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

Referencia que hace el plan estratégico para el país formulado a la experiencia adquirida con el PEP provisional de transición y a los datos empíricos existentes

15. El diseño del PEP se basó parcialmente en el enfoque estratégico y las operaciones del PEP provisional de transición, lo que evidenciaba la continuidad de algunas de sus actividades, en particular las que estaban relacionadas con la intervención ante crisis, la resiliencia de los medios de subsistencia y el apoyo a la nutrición. En el diseño también se tuvieron en cuenta los resultados de varias evaluaciones y exámenes, particularmente una evaluación de mitad de período y una síntesis de los datos empíricos de diversas evaluaciones acerca del país. Sin embargo, el análisis de los problemas que afectaban específicamente a los medios de subsistencia de Lesotho fue parcial, al igual que la explicación de cómo las actividades propuestas contribuirían a los resultados nutricionales. Sobre la base de las recomendaciones del examen estratégico Hambre Cero, el Gobierno elaboró un plan de actuación para avanzar con mayor rapidez hacia el logro del objetivo de erradicar el hambre, aunque en él no se señalaban explícitamente los efectos estratégicos ni las actividades del PEP.

Armonización del plan estratégico para el país con las políticas, planes y capacidades nacionales y con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles

16. El PEP, que hacía hincapié en ayudar a Lesotho a desarrollar unos medios de subsistencia que fueran más resilientes al cambio climático y a incorporar sistemáticamente la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, se ajustó al Plan Nacional de Desarrollo Estratégico II. Asimismo, estaba en consonancia con las principales estrategias y políticas

nacionales; por ejemplo, en materia de seguridad alimentaria y nutrición, resiliencia y protección social.

Coherencia y armonización del plan estratégico para el país con los marcos de las Naciones Unidas, y establecimiento de asociaciones estratégicas adecuadas

17. En teoría, el PEP estaba firmemente alineado con el MANUD. Preveía una importante colaboración estratégica con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el UNICEF que, si bien resultaba apropiada, no garantizaba que las operaciones guardaran en general una gran coherencia entre sí. Por ejemplo, guardar la coherencia en torno al papel que desempeñaban las entidades de las Naciones Unidas en los sistemas alimentarios y la ordenación de los recursos naturales supuso un reto importante. Si bien el PMA mantuvo su colaboración con la FAO, la evaluación constató la falta de coherencia entre ambos organismos en las esferas del diseño y las operaciones, especialmente en lo relativo al nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo. Esto se vio agravado por la insuficiencia de recursos y la magnitud limitada de las operaciones sobre el terreno de ambas entidades.

Coherencia interna del plan estratégico para el país, referencia a una teoría del cambio bien definida y ventaja comparativa del PMA

18. Aunque el PEP se basaba en los puntos fuertes del PMA en el ámbito humanitario, las actividades y operaciones, tal como estaban estructuradas, no permitieron mejorar la coherencia interna. Si bien durante las operaciones afloraron cuestiones de coherencia interna, no se aplicó un enfoque sistemático para maximizar la coherencia entre los componentes de asistencia humanitaria y desarrollo. La coherencia se vio afectada por la fragmentación y corta duración de muchas de las operaciones, relacionadas con la falta de financiación y la frecuente asignación de las contribuciones de los donantes a fines específicos. El PEP no indicaba expresamente cuál era la ventaja comparativa del PMA ni incluía una teoría del cambio, aunque sí explicaba cuáles eran los desafíos y oportunidades para el Programa y las lecciones aprendidas de su experiencia en Lesotho.

Pertinencia actual del posicionamiento estratégico del PMA

19. A pesar de los grandes cambios en la situación humanitaria, en particular debidos a la llegada de la pandemia de COVID-19, las sólidas competencias del PMA para intervenir en casos de emergencia facilitaron la prestación de asesoramiento al Gobierno y el ajuste de las operaciones del Programa. El posicionamiento estratégico del PMA estaba concebido para promover el dinamismo, con el fin de seguir consolidando su distanciamiento de la ejecución directa, y reforzar los aspectos de su mandato relacionados con el desarrollo y la vertiente humanitaria. Sin embargo, esta concepción planteó numerosas dificultades operacionales, ya que el PMA favorecía la coherencia en la prestación de apoyo a los hogares que se habían visto afectados por crisis, la prestación de ayuda a las personas cuyos medios de vida eran más vulnerables y la colaboración con quienes tenían unas buenas perspectivas de desarrollar unos medios de subsistencia más resilientes. El diseño del PEP no siempre satisfizo plenamente las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad crónica, en parte debido a las discrepancias entre la estrategia de orientación geográfica y las bases de datos nacionales utilizadas, más enfocadas en la vulnerabilidad crónica que en la aguda.

¿Cuáles son el alcance y la calidad de las contribuciones específicas del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Lesotho?

Obtención de los productos y contribución a los efectos estratégicos

20. **Efecto estratégico 1 (asistencia a personas afectadas por perturbaciones).** El PMA fue capaz de adaptarse a las fluctuaciones del número de beneficiarios tras sucesivas perturbaciones, especialmente la sequía como consecuencia de la falta de lluvias durante tres temporadas de siembra consecutivas, la pandemia de COVID-19 y los daños en los cultivos a causa de la lluvia intensa. En 2020 y 2021, el Programa superó el número de beneficiarios que tenía previsto, aunque solo pudo atender a una pequeña parte de los que lo necesitaban. La distribución de efectivo y cupones mejoró la seguridad alimentaria en las zonas rurales y urbanas; sin embargo, el mayor tamaño del hogar medio a raíz del confinamiento impuesto por la pandemia de COVID-19 y el alza de los precios de los productos básicos plantearon dificultades a los hogares seleccionados para satisfacer sus necesidades de alimentación y nutrición una vez que dejaron de recibir ayuda. Se logró aumentar la variedad de la dieta gracias a la colaboración con asociados gubernamentales en los distritos, para que los hogares seleccionados pudieran conocer mejor los productos nutricionales y alimenticios ricos en nutrientes incluidos en los cupones distribuidos; sin embargo, estos asociados no contaban con los recursos necesarios para intensificar y hacer un seguimiento de la comunicación de manera sistemática.
21. **Efecto estratégico 2 (refuerzo de los sistemas de protección social).** Se reconoció que, previamente al traspaso repentino en 2020 de los programas de alimentación en escuelas primarias al Gobierno, las comidas escolares ofrecidas directamente por el PMA en el ciclo primario habían permitido suministrar comidas nutritivas a los escolares y fomentar la asistencia a la escuela de niños y niñas. El efecto de las transferencias de ingresos también hizo de estas un importante instrumento de protección social. El rápido traspaso de las actividades significó que la estrategia de traspaso de responsabilidades entre el PMA y el Gobierno no se había formulado según lo previsto, y la falta general de sentido de apropiación institucional y de recursos financieros por parte del Gobierno dificultó la ejecución de las consiguientes actividades de fortalecimiento de las capacidades promovidas por el Programa.
22. El PMA ha podido seguir contribuyendo al suministro de comidas nutritivas en centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia durante toda la ejecución del PEP, aunque ha excluido involuntariamente de esa asistencia a algunos de los niños de preescolar más vulnerables, porque el costo de la matrícula no les permite asistir. Las restricciones financieras impidieron al PMA mantener la composición de la canasta de alimentos prevista para los niños, en lo que respecta a la combinación y cantidad de productos. Además, la entrega de alimentos no siempre fue puntual debido a retrasos en las adquisiciones y a las dificultades para conocer la lista de centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia registrados; sin embargo, hay datos empíricos cualitativos que demuestran una mejora de la asistencia gracias a la ayuda alimentaria prestada por esos centros.
23. El PMA ha proporcionado apoyo técnico y financiero al Gobierno en materia de alerta temprana, seguimiento de la seguridad alimentaria y nutricional, y evaluación y análisis de la vulnerabilidad; sin embargo, la falta de asunción de las responsabilidades técnicas y financieras por parte del Gobierno ha dificultado la recopilación sistemática de datos de seguimiento de la seguridad alimentaria. La pandemia de COVID-19 y los retrasos en las adquisiciones y en la difusión de mensajes repercutieron considerablemente en el apoyo a los esfuerzos realizados por el Gobierno para fortalecer sus sistemas nacionales de alerta temprana, que formaban parte de la iniciativa de acción temprana e intervención ante crisis mediante los sistemas de protección social.

24. **Efecto estratégico 3 (mejor estado nutricional).** El PMA se vio limitado por la escasez de fondos durante todo el período de ejecución de las actividades del PEP relacionadas con el efecto estratégico 3. No obstante, el Programa desempeñó un importante papel en el aumento de la generación de datos empíricos sobre la situación nutricional. Asimismo, desempeñó un papel técnico y financiero significativo en la prestación de apoyo a la formulación de políticas y estrategias gubernamentales de nutrición. Sin embargo, la divulgación de los documentos conexos se vio afectada por las restricciones impuestas a raíz de la pandemia de COVID-19, y la asunción limitada de responsabilidades por parte del Gobierno y las restricciones presupuestarias plantearon problemas adicionales. Gracias a la facilitación de su estrategia de promoción y comunicación para el cambio social y de comportamiento, el PMA se considera un importante asociado en Lesotho para fomentar un enfoque multisectorial de nutrición.
25. **Efecto estratégico 4 (sistemas alimentarios resilientes, eficientes e inclusivos).** No se hizo un seguimiento adecuado de los resultados en materia de seguridad alimentaria y nutricional de las intervenciones del PMA para el fomento de la resiliencia, debido a las dificultades de supervisión de los grupos comunitarios participantes en las actividades de creación de bienes comunales, que rotaban cada tres meses. Asimismo, el PMA y sus asociados en Lesotho no organizaron actividades a largo plazo para averiguar “qué funcionaba y por qué” en el fomento de la resiliencia de los hogares. Sin embargo, los resultados en materia de alimentación y nutrición mejoraron en gran medida, tanto entre las mujeres como entre los hombres, gracias a la distribución de efectivo. Igualmente, la mayor atención prestada a los activos de los hogares dio resultados positivos en cuanto a la producción y consumo de alimentos de los hogares. Los hogares dedicados a la producción de hortalizas declararon que habían realizado ventas suficientes para poder reinvertir las ganancias en otras actividades de subsistencia, e indicaron asimismo que habían podido repartir sus hortalizas entre los miembros más vulnerables de su comunidad.
26. El PMA procuró fomentar un entorno propicio para poner en contacto a los pequeños productores con los mercados, utilizando estudios de mercado y analizando las pérdidas posteriores a la cosecha, así como ayudando a restablecer un equipo de adquisiciones locales encargado de supervisar y brindar orientación sobre los vínculos de los pequeños productores con los mercados locales y de promover un foro nacional que reuniera a compradores y productores para favorecer los vínculos con los mercados. Sin embargo, los intentos de poner en contacto a los pequeños productores con los organismos nacionales de gestión que dirigían el programa de alimentación escolar tuvieron escaso éxito. En 2019 y 2020, el PMA emprendió una iniciativa de adquisición de productos locales en los distritos septentrionales, en el marco de la cual compró habas a los agricultores para su programa de alimentación escolar. Sin embargo, la ayuda terminó en cuanto el Gobierno comenzó a hacerse cargo de esas actividades. Hay pocos indicios de que ese apoyo se ha mantenido y de que los pequeños productores locales tienen capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de la alimentación escolar.
27. **Efecto estratégico 5 (prestación de servicios).** Sus asociados reconocieron que el PMA tenía una ventaja comparativa en las esferas de las transferencias de base monetaria (TBM) (con entidades capaces de utilizar un sistema ya existente en lugar de tener que establecer el suyo propio con proveedores de servicios), y de las adquisiciones internacionales. Sin embargo, el PMA solamente recibió dos solicitudes de sus asociados para suministrar servicios relacionados con la cadena de suministro y las TBM durante la ejecución del PEP y, en ambos casos, se produjeron retrasos. En cierta medida, estos retrasos se escapaban al control del PMA, si bien este también subestimó la carga administrativa de esos servicios.

Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

28. El PMA prestó la debida atención a las cuestiones de protección durante toda la ejecución del PEP, especialmente realizando las evaluaciones necesarias para garantizar la seguridad y accesibilidad de los beneficiarios de efectivo y cupones. Los datos sobre los efectos confirman que la mayoría de los hogares no denunciaron ningún problema de protección, cumpliéndose así las metas en todos los distritos e intervenciones ante crisis. Durante todo el período de ejecución del PEP se estableció un mecanismo de quejas y sugerencias, a través de un número de atención telefónica gratuita, gestionado por la Universidad Nacional de Lesotho. Había indicios de que no todos los beneficiarios sabían que podían utilizar ese número en todas las esferas de actividad, el PMA hizo un estrecho seguimiento de las quejas y sugerencias recibidas y redobló sus esfuerzos para dar a conocer el mecanismo en ámbitos en los que este servicio no se utilizaba tanto.

Género, discapacidad e inclusión

29. La capacidad del PMA para lograr sus objetivos en materia de género y otras cuestiones intersectoriales se vio limitada por el tamaño y los conocimientos de la plantilla, lo que condicionó la capacidad de la oficina en el país para centrarse en la capacitación del personal, el fortalecimiento de las capacidades y el análisis. No existe ningún oficial específico en materia de género; las cuestiones de género y protección son responsabilidad de un único oficial, que se encarga asimismo de dirigir una de las esferas de actividad del PEP. A pesar de que se trató de incorporar las cuestiones de género en todo el PEP, esos intentos no fueron sistemáticos ni prestaron mucha atención a la inclusión de las personas con discapacidad. La adopción de enfoques capaces de transformar las relaciones de género fue más una aspiración que una realidad. Sin embargo, el PMA reconoció estas carencias de capacidad y se aseguró de que se establecieran las asociaciones pertinentes, en particular entre la Dependencia de Protección de la Infancia y la Igualdad del Género de la Policía Montada de Lesotho y el UNFPA, para poder incorporar las cuestiones de género y protección en los programas.

Sostenibilidad

30. Los beneficiarios apreciaron la ayuda prestada por el PMA para el fortalecimiento de las capacidades en todas las esferas de actividad, a pesar de haberse centrado en gran medida en las personas, sin que hubiera pruebas suficientes de su eficacia para reforzar los sistemas de los que dependía la sostenibilidad. Aunque el PMA preparó una lista de las capacidades que los principales ministerios necesitaban y colaboró con ellos en la formulación de las correspondientes estrategias de fortalecimiento de la capacidad, el diseño del PEP no estaba basado en un análisis de esas necesidades. De ahí que la falta de este tipo de análisis al comienzo de la ejecución del PEP afectara a la sostenibilidad de los resultados de las intervenciones de fortalecimiento de las capacidades. Entre otros factores limitantes cabe citar la falta de una estrategia bien definida para el traspaso de actividades al Gobierno, las pocas perspectivas de financiación pública y de los asociados en el desarrollo y el alto índice de rotación de los funcionarios gubernamentales de categoría superior.
31. Los esfuerzos por promover la sostenibilidad a escala comunitaria empoderando a las comunidades y personas para que mantuvieran su propio desarrollo, resultaron insuficientes, quedando así las comunidades a expensas de la ayuda del PMA. En relación con el efecto estratégico 4, la apropiación de los activos por parte de las comunidades fue limitada, lo que impidió la sostenibilidad de los activos y la viabilidad a largo plazo de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia. Las actividades en las que se utilizaban insumos de bajo costo, como la producción de hortalizas, siguieron su curso sin contar con el apoyo de TBM, mientras que era menos probable que actividades como la ganadería y la

avicultura fueran sostenibles, debido a los costos del pienso y a la capacidad limitada de los hogares para producirlo por sí mismos.

Medio ambiente

32. Había pocos indicios de que las normas medioambientales se hubieran aplicado al diseño, planificación y ejecución de todas las actividades del PMA indicadas en el PEP. En lo relativo al efecto estratégico 4, las comunidades recibieron asistencia mediante la creación de estructuras para la conservación de los suelos y el agua, y se buscó apoyo para alentar a los pequeños agricultores a adoptar prácticas de gestión de la tierra menos destructivas y cultivar especies resistentes a la sequía; sin embargo, a menudo la adquisición de este tipo de semillas no se sincronizó con las previsiones de cosecha y las temporadas de siembra. El PMA puso en marcha en 2021 un proyecto piloto para sustituir la cocina de biomasa con ollas a presión eléctricas en cinco escuelas del distrito de Maseru y organizó en 2022 un curso de repaso. El proyecto fue acogido con gran satisfacción en las escuelas, cuyos cocineros afirmaron que su estado de salud había mejorado gracias a que el aire estaba más limpio; sin embargo, el proyecto no fue más allá de la fase piloto.

Vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo

33. El PMA no pudo integrar sistemáticamente las actividades de intervención ante crisis con las de fomento de la resiliencia. Los programas de prestación de asistencia en la temporada de escasez de alimentos y durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, no estaban vinculados con actuaciones complementarias de fomento de la resiliencia debido a limitaciones geográficas y financieras. Se llevaron a cabo muchas intervenciones para hacer frente a crisis en distritos montañosos o en zonas urbanas, mientras que las actividades de fomento de la resiliencia se centraron exclusivamente en los distritos de las tierras bajas. El PMA no pudo ampliar las actividades de fomento de la resiliencia debido a la escasez de fondos. No obstante, el Programa contribuyó al nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo mediante el fortalecimiento de las capacidades en sistemas de alerta temprana, con una mayor participación en la mejora de las políticas, los sistemas y los programas nacionales, aunque aún no haya datos empíricos de que se hayan adoptado medidas anticipatorias en el ámbito comunitario.

¿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 de entrega

34. El PMA no pudo obtener todos los productos que tenía previstos debido a las restricciones financieras. No obstante, su respuesta a la pandemia de COVID-19 se puso en marcha con rapidez y en el momento oportuno, y el Programa amplió su alcance a otros tres distritos, incluyendo por primera vez en el PEP las zonas urbanas. Posteriormente, distribuyó ayuda monetaria junto con cupones para productos en los siete distritos más afectados por la COVID-19, lo que mejoró el acceso a los alimentos de las familias expuestas a la inseguridad alimentaria que se habían visto afectadas por la sequía y cuya situación se había agravado por la pandemia. Sin embargo, las adquisiciones resultaron frecuentemente problemáticas, lo que impidió entregar a tiempo los productos a pesar de las medidas adoptadas para aumentar la observancia y la eficiencia de los sistemas de adquisición del PMA. Algunos malentendidos acerca de las especificaciones técnicas de los insumos y equipo necesarios, así como la falta de claridad acerca de los procedimientos de adquisición, retrasaron asimismo los procesos llevados a cabo en el marco de otras actividades.

Cobertura y selección de beneficiarios

35. La cobertura del PMA se vio limitada por la escasez de fondos, lo que significó que el Programa no pudo prestar asistencia de manera sistemática al número de beneficiarios que tenía previsto cada año. En respuesta, y como es lógico, el PMA optó por reducir el nivel del

apoyo prestado en lugar del número de beneficiarios asistidos, en un contexto en el que solamente podía ayudar a una parte de quienes lo necesitaban. La selección geográfica le permitió enfocarse en los distritos que sufrían inseguridad alimentaria, aunque no siempre sus intervenciones consiguieron auxiliar a las personas más vulnerables. Esto se debió en parte a que la base de datos del sistema nacional de información para la asistencia social no se actualizaba periódicamente, por lo que la lista de beneficiarios no siempre indicaba con exactitud quiénes necesitaban más la ayuda.

Eficacia en función de los costos

36. El PMA procuró hacer frente a las fluctuaciones de precios de los alimentos y demás productos y a las variaciones de otros gastos, valiéndose de sus acuerdos mundiales a largo plazo para adquirir equipo y buscando proveedores fuera de Maseru para reducir los costos de transporte y optimizar el uso de los recursos. La oficina en el país tiene acceso a distintos tipos de datos sobre la eficacia en función de los costos de sus operaciones, aunque estos no se cotejan sistemáticamente ni se utilizan para interpretar cuestiones relativas a la eficacia en función de los costos o fundamentar decisiones en materia de gestión en ámbitos tales como el establecimiento de prioridades o la selección de beneficiarios de la asistencia alimentaria prestada por los centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia.

¿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?

Dotación de recursos

37. No hubo suficientes fondos para todos los efectos estratégicos y esferas prioritarias. Las actividades que contaban con más recursos eran principalmente las que se financiaban con cargo al Fondo de Adaptación, que sufragaba un proyecto gubernamental de mejora de la capacidad de adaptación de las poblaciones vulnerables y aquejadas de inseguridad alimentaria. La contribución del Fondo de Adaptación estaba estrictamente destinada a ese proyecto, pero carecía de flexibilidad suficiente para financiar otras actividades del PEP. La escasez de fondos repercutió en la ejecución de diversas actividades en diversos momentos. La falta de financiación flexible también puso en riesgo la capacidad del PMA para gestionar y ejecutar el PEP aplicando un enfoque programático coherente, con casi un 72 % de las contribuciones asignadas a efectos estratégicos o actividades confirmadas. Asimismo, los fondos para la respuesta de emergencia y el fomento de la resiliencia estaban destinados a zonas geográficas concretas, lo que redujo las oportunidades de escalar las intervenciones y crear sinergias entre ellas.

Seguimiento y presentación de informes

38. El PMA informó sistemáticamente acerca de los indicadores del Marco de resultados institucionales que figuran en el PEP. Si bien los datos relacionados con los productos se recopilaron y utilizaron para rendir cuentas a las instancias superiores y fundamentar las decisiones de gestión de las operaciones, el seguimiento de los efectos resultó más problemático. Por ejemplo, la rotación cada tres meses de los participantes en los planes de creación de activos dificultó la supervisión de un determinado grupo de beneficiarios, y muchos indicadores se desglosaron por distrito o consejo comunitario local. El fortalecimiento de las capacidades se incluyó en varias actividades del PEP, aunque ese siguió siendo un punto particularmente débil en el ámbito de la presentación de informes sobre el Marco de resultados institucionales. Por lo tanto, había pocos indicios de que los resultados de seguimiento se estuvieran utilizando para una gestión estratégica adaptativa. No está demostrado con claridad que los cambios efectuados en los enfoques estratégicos se hayan basado en datos derivados de las actividades de seguimiento y evaluación.

39. El PMA ha ayudado a desarrollar las capacidades de los asociados gubernamentales para recopilar y utilizar datos de seguimiento, pero la falta de recursos del Gobierno y de un marco bien definido y una estrategia de transición precisa para el traspaso de las responsabilidades de seguimiento plantean dificultades.

Asociaciones

40. Las asociaciones fueron esenciales para la oficina en el país, dada la limitación de la capacidad y la dotación de personal del PMA. Le aportaron unas capacidades y competencias fundamentales que, de lo contrario, no habría sido posible mantener, especialmente en los ámbitos de la igualdad de género, la protección y el fortalecimiento de las capacidades. En general, los interlocutores gubernamentales afirmaron mantener una buena relación con el PMA. El PMA se asoció asimismo con diversas entidades de las Naciones Unidas, como la FAO, el UNFPA, el UNICEF, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), aunque la participación en la ejecución conjunta de actividades con otras entidades de las Naciones Unidas en función de sus ventajas comparativas siguió siendo problemática debido a la competencia continua por la limitada financiación disponible. El PMA entabló asimismo relaciones con organizaciones de la sociedad civil que prestaban socorro en caso de crisis; esas asociaciones implicaban principalmente la coordinación estratégica y operacional en lugar de la prestación de servicios al Programa. El sector privado fue un asociado importante, especialmente para la distribución de cupones para productos a través de una red de comerciantes minoristas y la transferencia de efectivo; sin embargo, el mantenimiento de una gama de asociaciones tan complejas y diversas fue una ardua tarea para el personal de la oficina en el país, que disponía de tiempo limitado.

Recursos humanos

41. La oficina en el país redujo periódicamente la plantilla en función de la disponibilidad de fondos y de la evolución del entorno operativo. Durante el período de ejecución del PEP, no se señaló ningún déficit de dotación de personal importante y persistente con respecto a puestos específicos. Si bien hubo cierta rotación de personal, la plantilla del PMA se mantuvo relativamente estable. La adopción de una estrategia de desarrollo profesional de la plantilla basada en la oferta de capacitación con el fin de dotar a los empleados de las aptitudes necesarias para asumir nuevas responsabilidades favoreció la estabilidad del personal. El PMA veló asimismo por garantizar un equilibrio de género apropiado en la fuerza de trabajo. Sin embargo, el cambio de orientación del PEP, de la ejecución directa al desarrollo de las capacidades gubernamentales, repercutió significativamente en las necesidades de recursos humanos, reduciendo el número de oficinas sobre el terreno y dificultando el apoyo logístico a las actividades a escala nacional. Igualmente, debido a restricciones presupuestarias, se contó con poco personal para desempeñar determinadas funciones. En particular, se disponía de un único puesto para tratar las cuestiones de nutrición, género y protección.

Conclusiones

42. La orientación estratégica básica del PEP, que implicaba atender directamente las necesidades humanitarias, a la vez que se centraba cada vez más en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales y buscaba reforzar los vínculos entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, resultó apropiada para el PMA en Lesotho. El PEP se ajustaba a las políticas nacionales y a los objetivos comunes del sistema de las Naciones Unidas y de otras entidades. Sin embargo, el MANUD no logró mantener por completo la coherencia en la ejecución, y los marcos normativos y de aplicación gubernamentales supusieron un condicionante adicional. En general, el PEP resultó pertinente para atender las necesidades de las personas vulnerables, aunque la escala de la respuesta humanitaria del PMA estuvo condicionada por las restricciones financieras.

El margen de coherencia interna entre las actividades respaldadas por el PMA se vio limitado por el hecho de que las intervenciones a corto plazo ante crisis del Programa y su labor a medio plazo de fortalecimiento de la resiliencia se centraban en diferentes zonas geográficas.

43. Aunque la orientación estratégica básica del PEP era apropiada, la mayor parte de los supuestos en que se basaba el PEP resultaron ser válidos solo parcialmente, en el mejor de los casos. Esto demuestra que los problemas subyacentes de seguridad alimentaria en Lesotho están profundamente arraigados, que el conocimiento de “lo que funciona” para abordar las vulnerabilidades del país es insuficiente y que el desarrollo de las capacidades plantea verdaderos desafíos.
44. En general, el PMA contribuyó de manera positiva al plan estratégico para Lesotho, a pesar de las difíciles circunstancias. Las actividades de intervención ante crisis mejoraron los resultados en materia de seguridad alimentaria de los beneficiarios a corto plazo, aunque los beneficios no perduraron una vez que esas intervenciones hubieron concluido. Algunos elementos indican que el PMA contribuyó a mejorar ligeramente los resultados en la esfera de la nutrición. La alimentación escolar en centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia tuvo efectos positivos, aunque los niños de preescolar más vulnerables no necesariamente consiguieron acceder a ella. La puesta en marcha del Proyecto de mejora de la capacidad de adaptación de las poblaciones vulnerables y aquejadas de inseguridad alimentaria en Lesotho se vio interrumpida por la pandemia, si bien hay indicios de que el mismo ha comenzado a dar sus frutos.
45. Las restricciones financieras no permitieron al PMA prestar asistencia al nivel previsto en el PEP original, aunque en general los recursos se utilizaron eficientemente y la oficina en el país tomó medidas para hacer frente a los problemas relacionados con la puntualidad de las adquisiciones. Si bien resultó apropiado seleccionar a los beneficiarios de comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria, no fue tan sencillo escoger a las personas y los hogares beneficiarios más vulnerables.
46. El PMA se adaptó bien a las crisis, especialmente la generada por la pandemia de COVID-19. El apoyo del PMA para hacer frente a las perturbaciones se orientó de forma adecuada, aunque las limitaciones de recursos permitieron abarcar solamente una pequeña parte de las necesidades determinadas en Lesotho. De ahí que la orientación de la ayuda en las comunidades y el mantenimiento de lo logrado generen inquietud. El PMA también se adaptó a la inesperada decisión del Gobierno de hacerse cargo en 2020 de la alimentación en las escuelas primarias, manteniendo el apoyo al fortalecimiento de las capacidades y prestando asistencia alimentaria a través de centros de cuidado y desarrollo de la primera infancia.
47. El Programa no diseñó de un modo suficientemente analítico las actividades de fomento de la resiliencia que pretendían contribuir a la resiliencia climática y la sostenibilidad de los medios de subsistencia. Los enfoques seguidos durante decenios se basaban en ciertas hipótesis irreales sobre la viabilidad y suficiencia de los medios de vida en Lesotho. Había cierto margen para estrechar los vínculos entre las actividades del PMA y la estrategia y los programas nacionales de protección social.
48. La ligera huella que habían dejado las intervenciones respaldadas por el PMA para fomentar la resiliencia significaba que había poco margen para colaborar en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo a nivel de las intervenciones. Los esfuerzos para reforzar ese nexo fueron limitados, debido en parte a las restricciones de financiación y al alcance geográfico de las intervenciones del PMA.
49. Se lograron avances significativos en la reorientación hacia el fortalecimiento de las capacidades, aunque la oficina en el país no pudo efectuar un análisis completo para fundamentar el diseño de las estrategias conexas por falta de tiempo. Los esfuerzos para

fortalecer la capacidad nacional se centraron principalmente en la propia capacidad técnica, haciendo un menor hincapié en el fortalecimiento del Gobierno y las instituciones nacionales.

50. Las asociaciones son cada vez más importantes, especialmente en vista de la atención prestada al fortalecimiento de las capacidades nacionales, aunque se corre el riesgo de sobrecargar los recursos humanos de la oficina en el país y queda margen para centrarse más en las esferas en que el PMA puede realizar una mayor aportación. Las asociaciones con el Gobierno fueron sólidas en los ámbitos técnico y de la prestación de servicios, pero, debido en parte a la inestabilidad política, resultaron menos eficaces a un nivel estratégico superior, por ejemplo, para influir en las políticas y estrategias.
51. Aunque la oficina en el país se esforzó por incorporar las cuestiones de género en todas sus actividades, su capacidad para garantizar que los programas transformaran las relaciones de género fue reducida a causa de la dotación de personal y las competencias disponibles. El PMA prestó suficiente atención a las cuestiones relacionadas con la protección durante toda la ejecución del PEP y abordó la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, aunque podría haberse hecho más para informar mejor a las comunidades sobre los mecanismos de retroalimentación.
52. La sostenibilidad de los beneficios de las intervenciones humanitarias y de fomento de la resiliencia sigue siendo motivo de preocupación. Esto se ve exacerbado por la falta de pruebas fehacientes para demostrar cuáles son las intervenciones que resultarían más eficaces en Lesotho a largo plazo.

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	Consolidar el enfoque de fortalecimiento de las capacidades en el nuevo plan estratégico para el país.		Oficina en el país	Despacho Regional y Sede (Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional)		
1.1	Seguir evaluando las necesidades en materia de capacidad, pero ajustando el enfoque de fortalecimiento de las capacidades para incluir la promoción al más alto nivel, con miras a contribuir a reforzar los sistemas públicos y mejorar los requisitos necesarios para un traspaso eficaz de las actividades.	Estratégica			Alta	2029
1.2	Considerar la posibilidad de intensificar las actividades de fortalecimiento de la capacidad gubernamental en los distritos, con el fin de complementar la labor realizada a escala nacional.	Operacional			Media	2029
1.3	Reforzar el seguimiento de las actividades de desarrollo de las capacidades y sus resultados.	Operacional			Alta	2025
2	Vincular la teoría del cambio del próximo plan estratégico para el país con un seguimiento, una evaluación y un aprendizaje más sólidos y con un análisis de género en mayor profundidad	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional y Sede (Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento; Oficina de Igualdad de Género)	Alta	2024
2.1	La teoría del cambio del próximo PEP debería indicar cómo las actividades del PMA contribuirán a los resultados deseados y los principales supuestos de los que depende la eficacia. Será importante procurar: <ul style="list-style-type: none"> ➤ formular supuestos más realistas; ➤ especificar el papel del PMA con respecto al Gobierno y otros asociados, y ➤ proporcionar una explicación clara de los resultados que pueden atribuirse al PMA y el modo en que se les dará seguimiento. 					
2.2	Elaborar una subteoría del cambio específica que describa los medios para lograr resultados que permitan transformar las relaciones de género.					

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3	<p>El PEP debería incluir una estrategia de seguimiento, evaluación y aprendizaje, vinculada a la teoría del cambio. La estrategia debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ agilizar en la medida de lo posible la presentación de informes sobre el Marco de resultados institucionales; ➤ coordinar las actividades de seguimiento y evaluación con las de otras entidades de las Naciones Unidas; ➤ contribuir a reforzar la labor de recopilación y análisis de datos por parte del Gobierno; ➤ mejorar los protocolos de seguimiento de todos los niveles de resultados, y ➤ garantizar que la información de seguimiento se utilice para fundamentar la toma de decisiones estratégicas durante la ejecución del PEP. 					2025
3	<p>Reconsiderar los enfoques de fomento de la resiliencia del PMA y el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo en Lesotho</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Basar la preparación del próximo PEP en un análisis de las vulnerabilidades multisectoriales y de las estrategias de supervivencia conexas en Lesotho. ➤ Colaborar con los asociados (Gobierno y Naciones Unidas, entre otros) para forjar un entendimiento común de la resiliencia frente a las crisis alimentarias en Lesotho. ➤ Invertir en la recopilación de datos empíricos sobre las intervenciones de fomento de la resiliencia y analizar la eficacia de estas, para fundamentar las decisiones sobre cuáles serían las intervenciones que deberían ampliar todas las partes interesadas, en particular el Gobierno. ➤ Contribuir a los esfuerzos por establecer un registro único para coordinar las intervenciones de diversas entidades en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo. 	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional	Alta	2029

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4	Mejorar, habida cuenta de los recursos limitados disponibles, la selección de los beneficiarios y el establecimiento de prioridades para satisfacer las necesidades de las personas más vulnerables, manteniendo la capacidad del PMA para responder a las crisis humanitarias.	Estratégica y operacional	Oficina en el país	Despacho Regional y Sede (Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento; Servicio de Resiliencia y Sistemas Alimentarios de la Sede; Dirección de Programas en las Escuelas)	Alta	
4.1	Seguir contribuyendo al fortalecimiento del Comité de Análisis de la Vulnerabilidad de Lesotho.					2029
4.2	Ayudar a formular unas directrices nacionales sobre selección de hogares vulnerables para las actividades de intervención ante crisis y fomento de la resiliencia.					2026
4.3	Seguir promoviendo enfoques comunitarios de selección de beneficiarios que fomenten la equidad y la inclusión.					2029
5	Contribuir a reforzar el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, intensificando la colaboración con el sistema nacional de protección social.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional y Sede (Dependencia de Protección Social)	Alta	En curso
5.1	Contribuir a los esfuerzos para atender las necesidades de los hogares en situación de inseguridad alimentaria crónica mediante programas de protección social en vez de intervenciones de emergencia.					2029
5.2	Ayudar al Gobierno a desarrollar mecanismos de protección social que permitan responder a las perturbaciones.					2029
5.3	Mejorar los vínculos entre la protección social y las iniciativas e instrumentos de desarrollo rural, para facilitar que los beneficiarios de asistencia social se encaminen hacia la autosuficiencia. Esto implicaría ayudar a fortalecer la coordinación entre los organismos públicos que se ocupan de la protección social, la agricultura y el desarrollo rural.					2029

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5.4	Colaborar con el Gobierno para apoyar e institucionalizar el cuidado de la primera infancia y la asistencia alimentaria para el desarrollo dentro del sistema de enseñanza primaria, con el fin de incluir a los menores más vulnerables.					2029
6	Fortalecer la capacidad de la oficina en el país para asumir nuevas funciones, a la vez que se hace un uso óptimo de los recursos limitados de que se dispone.					
6.1	En el próximo examen de la dotación de personal, asegurarse de que: <ul style="list-style-type: none"> ➤ los servicios de apoyo básicos se ajusten a la demanda interna y externa, y ➤ los servicios técnicos, en particular de seguimiento, evaluación y aprendizaje y cuestiones de género, tengan una dotación de personal suficiente. 	Operacional	Oficina en el país	Despacho Regional	Alta	2024
6.2	Invertir en capacitar al personal de la oficina en el país en protección social y promoción.	Operacional	Oficina en el país	Despacho Regional	Alta	2025
6.3	Garantizar el acceso a conocimientos especializados adicionales para contribuir a promover y fortalecer las capacidades sistémicas, especialmente en materia de nutrición, de protección social y de enfoques capaces de transformar las relaciones de género.	Operacional	Despacho Regional	Oficina en el país y Sede (Dirección de Recursos Humanos)	Alta	2025

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
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OMS	Organización Mundial de la Salud
PBN	plan basado en las necesidades
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia