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

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general
Fecha: 12 de septiembre de 2025
Original: francés

Tema 6 del programa
WFP/EB.2/2025/6-C/2
Funciones de supervisión
Para decisión

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 del PMA para Côte d'Ivoire (2019-2025)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Côte d'Ivoire (2019-2025) abarcó las actividades realizadas entre enero de 2019 y junio de 2024. Esta evaluación, que cumple el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, servirá de base para la elaboración del próximo plan estratégico para el país. Asimismo, permitió analizar el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución al logro de los efectos previstos, medir la eficiencia de la ejecución y determinar los factores que explicaban las realizaciones del Programa.

La finalidad del plan estratégico para el país (2019-2025) era fortalecer la función catalizadora desempeñada por el PMA para fomentar las capacidades nacionales mediante la transferencia de la responsabilidad de los programas y actividades que ejecutaba a las instituciones y actores nacionales, especialmente en el ámbito de la alimentación escolar. Desde 2015, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos ha respaldado el proceso mediante la financiación de proyectos dentro del Programa Internacional McGovern-Dole de Alimentos para la Educación y la Nutrición Infantil (en adelante, "Programa McGovern-Dole"), que también presta apoyo a los pequeños agricultores, en particular a las mujeres, para promover su empoderamiento.

El plan estratégico para el país daba continuidad a su predecesor, el plan estratégico provisional de transición para el país, al tiempo que contemplaba operaciones de intervención ante crisis y promovía la mejora de la nutrición, entre otras cosas prestando apoyo a la Estrategia Nacional de Fortificación del Arroz. Asimismo, durante la ejecución del plan, se introdujo una nueva actividad consistente en prestar a los asociados para el desarrollo servicios de compra y almacenamiento. Las intervenciones se concentraron en siete regiones del país.

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. E. Hakizimfura
Oficial de Evaluación
Correo electrónico: emmanuel.hakizimfura@wfp.org

El PMA es el principal asociado de las instituciones públicas de Côte d'Ivoire en las esferas de la alimentación escolar, la intervención ante crisis, la fortificación del arroz y el seguimiento de la seguridad alimentaria. No obstante, aunque preveía un cierto grado de flexibilidad para adaptarse a la evolución de las circunstancias, el plan estratégico para el país no permitió una cobertura adecuada de las zonas más afectadas por la inseguridad alimentaria. La escasez de financiación limitó la capacidad del PMA para reajustar sus prioridades.

El programa de alimentación escolar logró efectos positivos intermedios gracias a la disponibilidad de suficientes recursos. Sin embargo, no tuvo repercusiones significativas en la destreza lectora de la población infantil ni en la seguridad alimentaria. La sostenibilidad de los efectos es dudosa, ya que la estrategia de transferencia de la responsabilidad del Programa McGovern-Dole ha resultado excesivamente ambiciosa. El PMA respaldó la Estrategia Nacional de Fortificación del Arroz y estableció asociaciones en materia de nutrición. Aun así, los resultados positivos en ese ámbito siguen siendo limitados. Además, la incorporación de la nutrición continúa siendo parcial y no está suficientemente coordinada, a pesar de los esfuerzos de sensibilización realizados en todas las actividades del plan estratégico para el país.

El PMA respondió con eficacia a las crisis gracias a su colaboración con instituciones nacionales, aunque los efectos positivos fueron limitados debido a la insuficiencia de recursos. Si bien la asistencia alimentaria proporcionada a las poblaciones afectadas por perturbaciones permitió mejorar el consumo de alimentos, la reducción del volumen de la misma comprometió su capacidad para cubrir las necesidades, sobre todo teniendo en cuenta que las oportunidades de subsistencia eran muy pocas.

La escasez de financiación limitó la eficacia de las actividades de fomento de la resiliencia. No obstante, se observaron mejoras en cuanto al acceso de las mujeres a la tierra y la producción agrícola, aunque sigue habiendo dificultades, especialmente en el ámbito de la comercialización. Si bien el plan estratégico para el país contribuyó favorablemente a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, los recursos limitados y la falta de asociaciones estratégicas constriñeron los resultados obtenidos.

Los servicios de compra y almacenamiento, aún poco desarrollados, podrían potenciar la eficiencia operacional de los asociados del PMA.

La función catalizadora del PMA en el fortalecimiento de las capacidades a escala nacional no logró consolidarse plenamente debido a la insuficiencia de fondos y la ausencia de una estrategia coherente en esta materia. La débil planificación estratégica provocó una dispersión de los esfuerzos del PMA entre el efecto estratégico relativo al fortalecimiento de las capacidades y las iniciativas de carácter transversal. A pesar de los logros alcanzados en aspectos como la alimentación escolar y la seguridad alimentaria, los avances en el marco de los efectos respectivos siguen siendo escasos; de cara al futuro, será necesario seguir brindando apoyo en esos ámbitos. La falta de recursos y el uso limitado de las herramientas institucionales del PMA dificultaron asimismo la consecución de efectos sostenibles.

En la evaluación se formulan seis recomendaciones: cinco de ellas estratégicas y una de índole operacional. Las recomendaciones estratégicas implican: i) reorientar las intervenciones del PMA hacia las zonas del país más afectadas por la inseguridad alimentaria, ii) fortalecer las capacidades en el ámbito nacional, iii) establecer asociaciones estratégicas multisectoriales para abordar problemas sistémicos, iv) redefinir el valor añadido del PMA en la esfera de la resiliencia, y v) mejorar la planificación de la movilización de recursos. La recomendación operacional vi) se refiere al refuerzo del sistema de seguimiento y evaluación, para medir con mayor exactitud los efectos logrados, particularmente los relacionados con el fortalecimiento de las capacidades.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del plan estratégico del PMA para Côte d'Ivoire (2019-2025)” (WFP/EB.2/2025/6-C/2) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2025/6-C/2/Add.1.

* 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 Côte d'Ivoire (2019-2025) abarcó el período comprendido entre enero de 2019 y junio de 2024. Esta evaluación, que cumplía el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, servirá de base para la elaboración del próximo PEP.

2. En la evaluación se utilizó un enfoque teórico, basado en una metodología mixta, que permitía reconstruir la lógica de intervención del PMA y los supuestos en que esta se basaba para analizar el posicionamiento y los procesos decisorios del organismo, así como la repercusión de sus actividades. El enfoque integraba datos cuantitativos y cualitativos, así como las perspectivas de una amplia gama de partes interesadas —en particular la oficina en el país, la oficina regional, los beneficiarios del PMA, las instituciones nacionales, las organizaciones no gubernamentales, las entidades de las Naciones Unidas y los asociados del sector privado— que se beneficiarían en su conjunto de los hallazgos de la evaluación.

3. La evaluación tuvo en cuenta las cuestiones de género, la equidad y los objetivos del PMA relacionados con la inclusión. Fue realizada por un equipo independiente, por encargo de la Oficina de Evaluación del PMA y bajo su supervisión.

Contexto

4. Côte d'Ivoire, país de ingreso medio con una población de 29,3 millones de habitantes, se sigue encontrando en una situación persistente de inseguridad alimentaria, que afecta a varias regiones. La malnutrición sigue constituyendo un reto de capital importancia, especialmente la malnutrición crónica, que en 2021 superó el 30 % en la parte septentrional y nororiental del país. La anemia es otro grave problema que afecta al 60 % de las mujeres y niñas de entre 15 y 49 años y al 68 % de los niños de entre 6 y 59 meses[1].

5. La agricultura desempeña un papel fundamental en la economía del país, ya que da empleo a aproximadamente el 68 % de la población activa. Según el examen estratégico Hambre Cero, realizado en 2018 con el apoyo del PMA, la mayoría de los agricultores en Côte d'Ivoire son pequeños productores que viven por debajo del umbral de pobreza, cuyas parcelas tienen una superficie inferior a 4 hectáreas. Su situación de precariedad se ve agravada por las perturbaciones climáticas, como las inundaciones y la sequía.

6. Los datos del año académico 2023/24 provistos por la Dirección Nacional de Comedores Escolares muestran que el Programa Nacional de Comedores Escolares distribuyó comidas a más de 1 millón de alumnos en el 36 % de las escuelas públicas de primaria, a razón de un promedio de 26 días de comidas al año. El Programa McGovern-Dole, ejecutado bajo los auspicios del PMA, que presta apoyo a 613 comedores, proporciona comidas durante 70 días al año.

7. En 2018 Côte d'Ivoire ocupó el puesto 157 de un total de 162 países clasificados según el nivel de igualdad de género. Las mujeres, más afectadas que los hombres por la pobreza extrema (47,4 %)[2], estaban subrepresentadas en la economía (solamente el 11,5 % tenía empleo en el sector privado y únicamente el 8 % poseía tierras)[3] y en la política (eran tan solo el 13 % de los miembros de la Asamblea Nacional)[4]. A pesar del papel clave que desempeñan

[1] Instituto Nacional de Estadística e ICF. 2022. *Enquête Démographique et de Santé de Côte d'Ivoire, 2021*.

[2] Gobierno de Côte d'Ivoire y PMA. 2018. *Examen stratégique national "faim zéro" Côte d'Ivoire*.

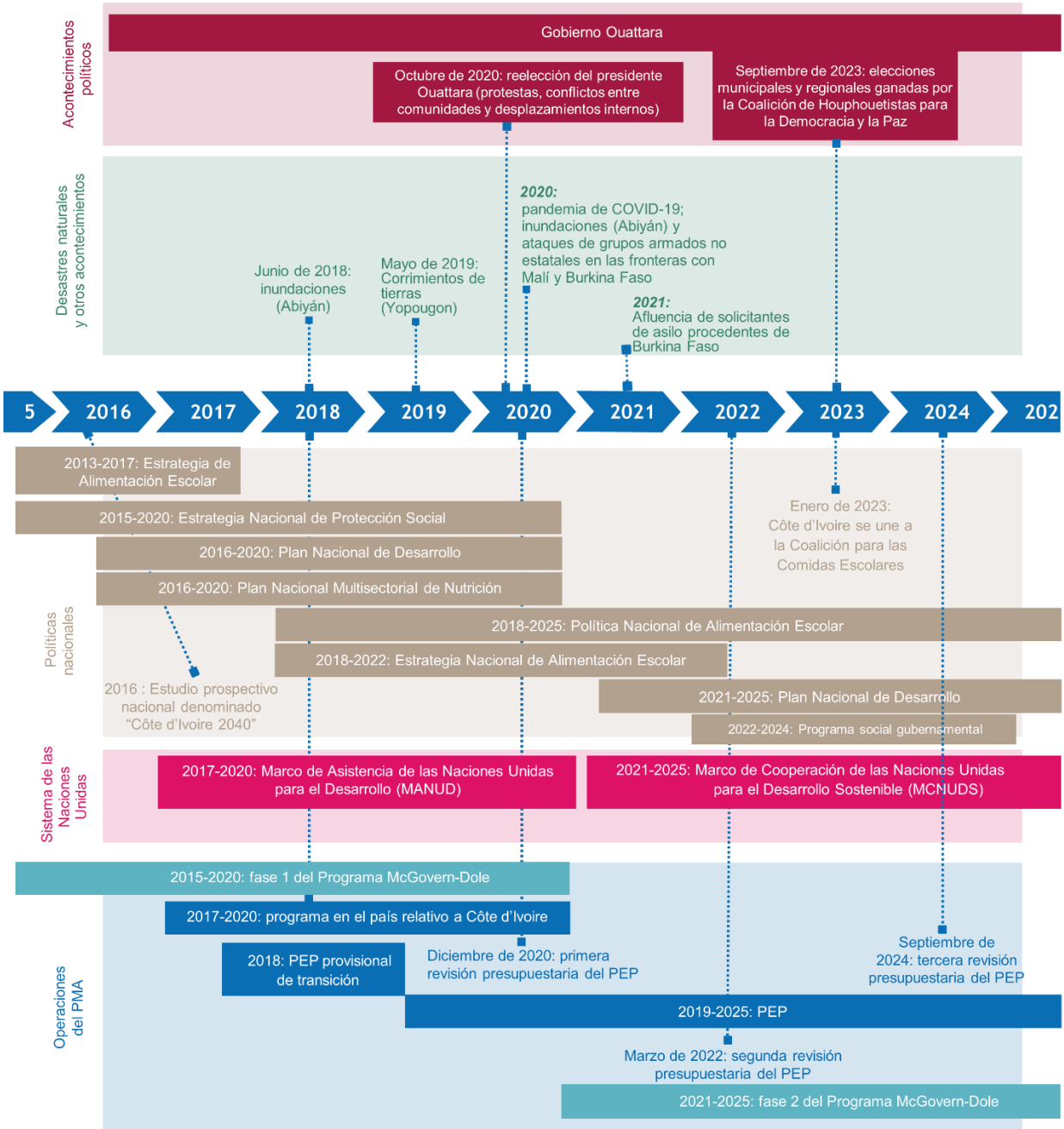
[3] *Ibidem.*

[4] Union interparlamentaire. 2025. Données mondiales sur les parlements nationaux (Parline). Côte d'Ivoire.

en la agricultura, las mujeres se enfrentan a obstáculos que dificultan su acceso a la tierra, la educación y la tecnología.

8. El país lleva desde 2012 acogiendo a solicitantes de asilo de Burkina Faso y Malí, que en octubre de 2024 ascendían a 63.461[5]. En 2024, los centros de tránsito alojaban a unas 12.000 personas, mientras que el resto fueron acogidas por las comunidades de acogida.

Figura 1: Contexto del país y sinopsis de las operaciones del PMA en Côte d'Ivoire



Fuente: equipo de evaluación a partir de múltiples fuentes, en particular los informes anuales del PMA sobre Côte d'Ivoire y las reseñas del país, el PEP y las políticas y estrategias nacionales pertinentes.

[5] Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Portal de datos operacionales: Côte d'Ivoire (consulta realizada el 9 de diciembre de 2024).

Plan estratégico para el país

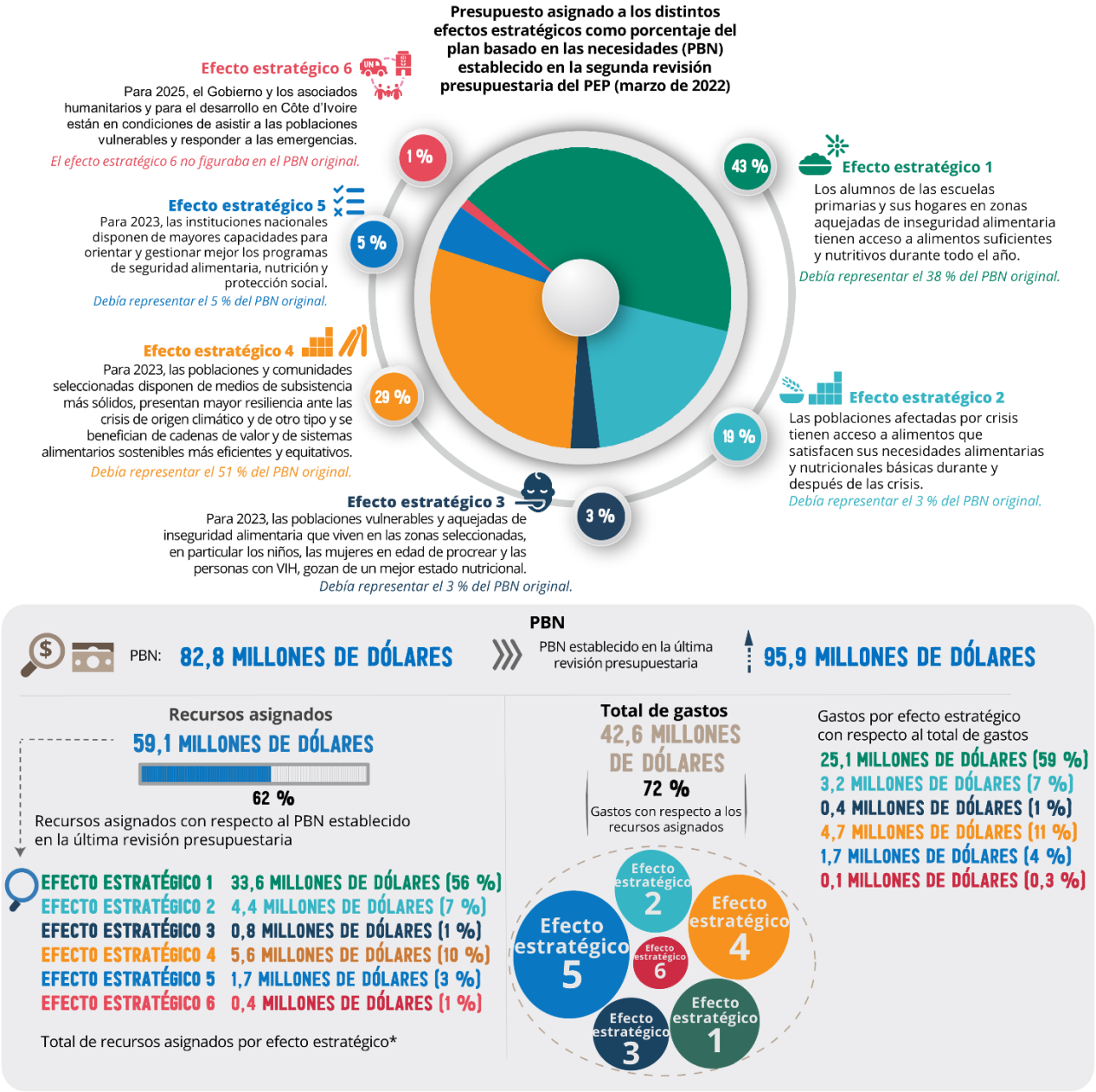
9. El PEP para 2019-2025 se basaba en su predecesor, el PEP provisional de transición para 2018. Concebido en un principio como un marco quinquenal con fecha de finalización en 2023, el PEP se prorrogó por dos años adicionales a fin de lograr su armonización con el Plan Nacional de Desarrollo de Côte d'Ivoire 2021-2025 y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025. En el marco del PEP provisional de transición, el PMA ejecutó actividades en los ámbitos de la alimentación escolar, la nutrición, el fomento de la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales para promover el logro de cuatro efectos estratégicos.

10. El PEP para 2019-2025 reflejaba un giro hacia el fortalecimiento de las capacidades, con el propósito de transferir a las instituciones y actores nacionales la responsabilidad de los programas y actividades que el PMA ejecutaba, en especial el programa de alimentación escolar. Desde 2015, el PMA ha recibido apoyo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos a través de dos proyectos del Programa McGovern-Dole. Ambos proyectos tienen por objeto fortalecer las capacidades para facilitar el traspaso de la gestión de las comidas escolares al Gobierno y las comunidades locales. La alimentación escolar, proporcionada a través del Programa Nacional de Comedores Escolares, es un componente central de la labor del PMA en Côte d'Ivoire. La iniciativa de alimentación escolar contempla asimismo el apoyo a la producción agrícola, medidas de reducción de las pérdidas poscosecha y la mejora del acceso a los mercados, lo que ayuda a los pequeños productores —en especial a las pequeñas agricultoras— a abastecer los comedores escolares locales, promoviendo así su empoderamiento.

11. El PEP para 2019-2025, que incluía operaciones de intervención ante crisis, centró la labor nutricional del PMA en el fortalecimiento de las capacidades en el ámbito nacional, en particular mediante el respaldo a la Estrategia de Fortificación del Arroz del Gobierno. Durante la segunda revisión presupuestaria del PEP, se añadió una nueva actividad relacionada con la prestación a los asociados para el desarrollo de servicios de compra y almacenamiento. Las actividades se concentraron en siete regiones de la parte septentrional, nororiental y occidental del país.

12. El PEP ha sido revisado en dos ocasiones durante el período objeto de evaluación. En diciembre de 2020, el presupuesto se redujo de 82,8 millones de dólares EE. UU. a 81,8 millones de dólares, si bien el número previsto de beneficiarios se había incrementado de 136.510 a 219.500. En marzo de 2022, el presupuesto se elevó a 95,9 millones de dólares, lo que supone un aumento de 14,1 millones de dólares, para prestar asistencia a 311.217 beneficiarios. Durante la primera revisión presupuestaria se ajustaron al alza las metas relativas al efecto estratégico 2 (intervención ante crisis) como consecuencia de perturbaciones más frecuentes de lo inicialmente previsto, reduciendo al mismo tiempo el presupuesto destinado a actividades de fomento de la resiliencia debido a las limitaciones de recursos. En virtud de la segunda revisión presupuestaria se prorrogó el PEP dos años más, se introdujeron nuevas actividades y se ajustaron las metas de acuerdo con la situación sobre el terreno y los recursos disponibles. Una tercera revisión presupuestaria, en septiembre de 2024, conllevó la modificación de las metas y la asignación presupuestaria correspondientes al efecto estratégico 1 (alimentación escolar), el efecto estratégico 2 (intervención ante crisis) y el efecto estratégico 4 (fomento de la resiliencia) a raíz de la afluencia de solicitantes de asilo procedentes de Burkina Faso, el aumento de las tasas de matrícula escolar y la nueva financiación obtenida para proyectos de seguros contra riesgos de origen climático.

Figura 2: Plan estratégico para Côte d'Ivoire (2019-2025): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos[6]



* La suma de los porcentajes indicados para los recursos asignados y los gastos efectuados por efecto estratégico no equivale al 100 % ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

[6] En virtud de la tercera revisión presupuestaria, efectuada en septiembre de 2024, se elevó el presupuesto a 126 millones de dólares y se estableció la meta de 520.248 beneficiarios, lo que supuso un aumento del 60,8 % con respecto a la revisión anterior.

Hallazgos derivados de la evaluación

Pertinencia, coherencia y adaptabilidad

El diseño del PEP, basado en necesidades claramente definidas y pertinentes, demostró ser muy adecuado para un contexto en constante evolución. Sin embargo, el importante déficit de financiación de la cartera de actividades limitó el alcance de la cobertura, determinado en gran medida por la única actividad que contaba con financiación garantizada, esto es, el programa de comedores escolares.

13. El PEP y sus objetivos resultaron especialmente pertinentes, ya que se habían formulado de acuerdo con datos obtenidos en el contexto de estudios fiables; cabe destacar el examen estratégico Hambre Cero, realizado en 2018 para conocer las necesidades de las personas y grupos vulnerables de la sociedad, en particular las mujeres.

14. No obstante, el PEP no abarcó todas las zonas consideradas inicialmente como especialmente afectadas por la inseguridad alimentaria, en gran parte porque se había diseñado para el Programa McGovern-Dole, iniciado antes de su formulación. En consecuencia, se otorgó prioridad a las áreas del país donde se ejecutaba el único proyecto que disponía de financiación garantizada.

15. El PEP respaldó de manera clara las prioridades nacionales expuestas en el Plan Nacional de Desarrollo y en las políticas y estrategias sectoriales de seguridad alimentaria y nutricional, producción agrícola, igualdad de género y preparación y respuesta en casos de desastre. Sin embargo, se dieron dos excepciones: la elección de suministrar productos importados para el programa de alimentación escolar, que venía dictada por la naturaleza de la financiación de los donantes y se apartaba de la Estrategia Nacional de Alimentación Escolar, y la ejecución de actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos en las zonas septentrionales más afectadas por la inseguridad alimentaria estacional que, a pesar de ser una prioridad de la Política Nacional de Protección Social, seguían teniendo un alcance muy limitado.

16. El PMA demostró su capacidad para adaptar el PEP a las circunstancias cambiantes, especialmente en sus intervenciones ante crisis, como las ocasionadas por las inundaciones y la afluencia de solicitantes de asilo en el norte del país. Las revisiones del presupuesto del PEP, motivadas por los cambios en las circunstancias, las necesidades y la disponibilidad de recursos, se consideraron apropiadas. Aun así, la financiación insuficiente dificultó considerablemente su ejecución. Por consiguiente, el PMA se vio obligado a tomar decisiones estratégicas, tratando de hallar el equilibrio entre la atención de las necesidades humanitarias urgentes y la importancia de mantener intervenciones estructurales, como las de alimentación escolar, que disponían de financiación plurianual y específica.

17. El valor añadido del PMA estriba en sus conocimientos técnicos y en su capacidad operacional para responder a situaciones de crisis. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades nacionales constituye asimismo un aspecto distintivo de la labor del organismo en el país.

Lógica de intervención e integración de los programas y las operaciones

Aunque el PEP se fundamentó en una sólida lógica de intervención, la integración parcial de sus componentes y la coordinación limitada entre las distintas esferas programáticas dificultaron una ejecución eficaz.

18. El PEP se basa en enfoques adecuados, así como en una sólida lógica de intervención, en los ámbitos de la alimentación escolar, la nutrición, el fomento de la resiliencia y la intervención ante crisis, lo que produce unas notables sinergias entre las actividades de alimentación

escolar y de fomento de la resiliencia gracias al uso de productos de origen local para abastecer a las escuelas. Por el contrario, se han evidenciado limitaciones en la lógica de intervención relativa a los componentes de la gestión del riesgo de desastres que superan la mera labor de intervención y fortalecimiento de las capacidades (efectos estratégicos 2 y 5).

19. El efecto estratégico 5 abordaba parcialmente los problemas relacionados con los sistemas cuya eficacia, eficiencia y sostenibilidad el PMA se esfuerza por mejorar. Si bien las actividades del PEP ayudaron a afrontar algunas de las dificultades del Programa Nacional de Comedores Escolares, persisten problemas en materia de coordinación, selección de beneficiarios, financiación, compras locales, ejecución y seguimiento. Con respecto al sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria, el PMA proporcionó asistencia técnica y financiera para realizar encuestas y organizar talleres de análisis del *Cadre Harmonisé*. No obstante, siguen existiendo retos significativos, especialmente en lo que se refiere a los recursos movilizados para garantizar el buen funcionamiento del sistema y a la medida en que este sirve para orientar los procesos de toma de decisiones gubernamentales.

20. Las actividades de gestión del riesgo de desastres adolecieron de fragmentación y falta de integración en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, mientras que las medidas adoptadas en relación con la cadena de suministro de insumos médicos (efecto estratégico 5) no están armonizadas de forma clara con los objetivos y la teoría del cambio del PEP.

21. En cuanto a la integración operacional, la contribución del PEP al nexo entre acción humanitaria, desarrollo y consolidación de la paz ha sido modesta, ya que la atención se centró principalmente en evitar tensiones entre las familias de acogida y los solicitantes de asilo. Aunque los efectos estratégicos estaban concebidos para ser interdependientes, solamente se concretaron las sinergias entre la alimentación escolar (efecto estratégico 1) y el apoyo prestado a las pequeñas agricultoras (efecto estratégico 4). La planificación de actividades de fomento de la resiliencia no contemplaba intervenciones de emergencia ni promovía la continuidad de la asistencia a las poblaciones afectadas por crisis. Además, las iniciativas para promover buenas prácticas alimentarias y nutricionales (efectos estratégicos 1, 3 y 4) carecían de coordinación en lo que respecta a la orientación de la ayuda y a los enfoques adoptados. Por último, si bien el PMA había incluido familias vulnerables de acogida entre los beneficiarios dentro del efecto estratégico 2, no se estableció ningún vínculo estructural entre las actividades de emergencia y las que estaban destinadas al fomento de la resiliencia.

Contribución del PEP al logro de los efectos estratégicos

Aunque se obtuvieron resultados tangibles en todos los efectos estratégicos, aún existe margen de mejora, sobre todo en lo que respecta a la ampliación de las actividades y el fortalecimiento del apoyo a los sistemas nacionales. La contribución global del plan a la consecución de los efectos estratégicos siguió siendo limitada, principalmente a causa de la escasez de fondos. Del mismo modo, el objetivo de reforzar la función catalizadora del PMA mediante el fomento de las capacidades nacionales no logró concretarse plenamente, debido a los recursos limitados y a la ausencia de una estrategia coherente en esta materia. Con respecto a la alimentación escolar, aunque se observaron avances intermedios, su repercusión no pudo demostrarse con precisión, en parte a consecuencia de las secuelas de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19). Entre los factores externos, la débil dinámica intersectorial —producto de una compartimentación institucional profundamente arraigada y de la escasa colaboración entre sectores— también dificultó la ejecución del PEP.

22. El logro de resultados dependía en gran medida de la disponibilidad de recursos; la falta de fondos obstaculizó los progresos en la mayoría de los efectos estratégicos, con excepción del apoyo a los comedores escolares. Aun así, se obtuvieron resultados tangibles en todos los efectos estratégicos. Se ha de seguir mejorando, en particular mediante la adopción de estrategias más sólidas de ampliación del alcance de las operaciones y de apoyo a los sistemas nacionales. La falta crónica de fondos y las dificultades institucionales resultaron especialmente perjudiciales para las intervenciones en materia de nutrición, fomento de la resiliencia y fortalecimiento de las capacidades, lo que limitó su integración y redujo sus posibilidades de lograr el mayor impacto posible y obtener resultados más significativos.

Efecto estratégico 1: Alimentación escolar

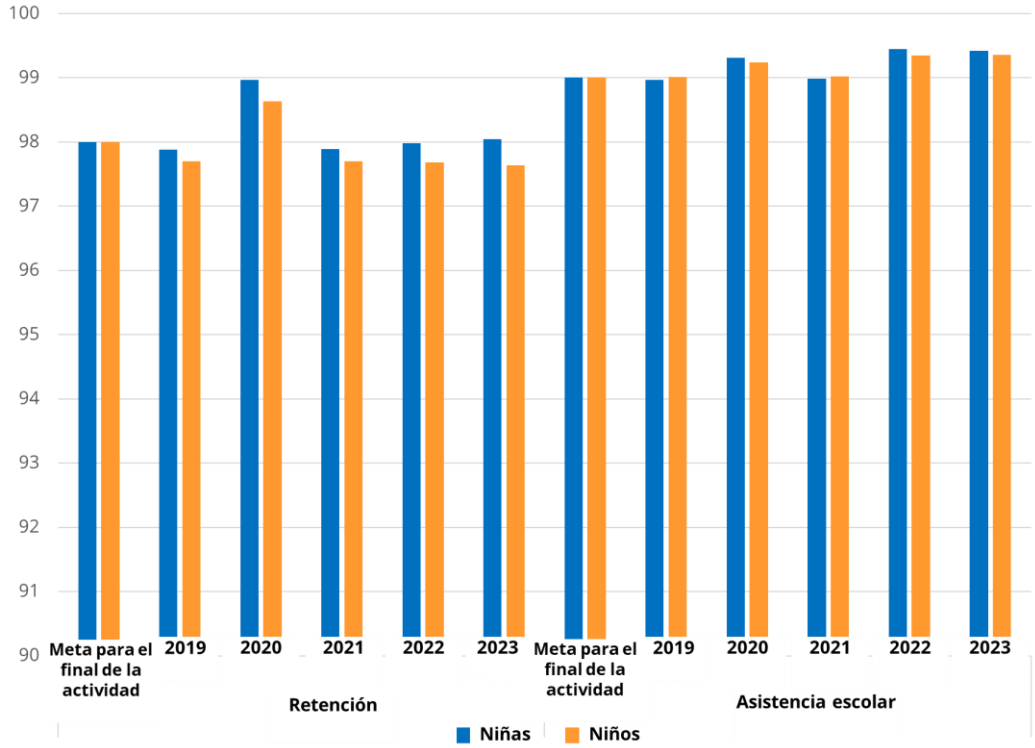
23. Se asignaron muchos más recursos al efecto estratégico 1 que a los demás efectos, lo que permitió alcanzar resultados intermedios relativamente sólidos. Aun así, no se pudo demostrar la contribución del efecto estratégico 1 a las mejoras previstas en lo que se refiere a la capacidad lectora y la seguridad alimentaria. La sostenibilidad de la ejecución también sigue siendo dudosa, habida cuenta de que la estrategia de transferencia de la responsabilidad del programa de alimentación escolar a las autoridades encargadas del Programa Nacional de Comedores Escolares ha resultado excesivamente ambiciosa. Tanto más cuanto que el efecto estratégico 1 —principalmente implementado gracias al Programa McGovern-Dole— ha seguido centrado en la ejecución directa, a pesar de la intención declarada de redirigir los esfuerzos hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales.

24. En cuanto a los resultados de la capacidad lectora, el análisis de las diferencias entre 2021 y 2024 muestra importantes reducciones en el porcentaje de estudiantes con calificaciones bajas (15 puntos porcentuales menos), sino también altas (13 puntos porcentuales menos) y muy altas (8 puntos porcentuales menos)[7].

25. La consecución relativamente satisfactoria de los productos previstos en el marco del efecto estratégico 1, especialmente en lo relativo a los componentes del Programa McGovern-Dole relativos a la calidad de la enseñanza y las comidas escolares, tuvo un efecto positivo en diversos aspectos fundamentales de la educación. Entre los avances positivos cabe destacar el aumento de la matrícula en las escuelas participantes en 2022 y 2023 —especialmente de niñas, que superaron en número a los niños a partir de 2021— y el mantenimiento de altos niveles de retención y asistencia escolares.

[7] Datos extraídos de las evaluaciones descentralizadas del Programa McGovern-Dole, realizadas en 2018, 2021 y 2024. Véanse: PMA. 2019. *Mid-Term Evaluation of "Support for the Integrated School Feeding Program" in Côte d'Ivoire*; PMA. 2022. *Final evaluation of the first phase (2015–2021) of the McGovern-Dole Food for Education and Child Nutrition Program in Côte d'Ivoire – Decentralized Evaluation Report*, y PMA. 2025. *Mid-term evaluation of Support to the integrated programme for sustainability of school canteens in Côte d'Ivoire from 2020 to 2026*.

Figura 3: Tendencias en las tasas de retención y asistencia escolares



Fuente: informes anuales sobre Côte d'Ivoire correspondientes al período 2019-2023.

26. Tanto en los hogares beneficiarios del Programa McGovern-Dole como en los que no lo eran, las tendencias observadas en el consumo de alimentos, la diversidad alimentaria y las estrategias de supervivencia fueron muy semejantes y probablemente estuvieron influidas por factores externos, particularmente los efectos de la pandemia de COVID-19.

27. Un análisis de la puntuación relativa al consumo de alimentos entre 2021 y 2024 mostró que existían solo diferencias menores entre los grupos de control y tratamiento. En 2021, el 77 % de los hogares del grupo de control y el 80 % de los que formaban parte del grupo de tratamiento se encontraban en la categoría de "aceptable", frente al 85 % y el 88 %, respectivamente, registrados en 2024. Sin embargo, las diferencias observadas son pequeñas y no permiten confirmar un impacto real. La intervención en el marco del efecto estratégico 1 no produjo, por tanto, cambios notables en los perfiles de consumo alimentario de los hogares entre 2021 y 2024, según el parámetro de la puntuación relativa al consumo de alimentos.

Efecto estratégico 2: Intervención ante crisis

28. En general, el PMA fue capaz de responder a las numerosas perturbaciones que afectaron a Côte d'Ivoire durante el período abarcado por el PEP, gracias en particular a su sólida colaboración con las instituciones nacionales encargadas de la gestión del riesgo de desastres. Sin embargo, las actividades de gestión de este tipo de riesgos siguen estando fragmentadas e insuficientemente integradas en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, al que en teoría deberían contribuir.

29. Entre 2019 y 2024, el PMA respondió a las crisis que se habían producido en varias regiones de Côte d'Ivoire. No obstante, los recursos limitados impidieron que los resultados previstos —en términos de número de beneficiarios y de transferencias realizadas— se lograran completamente.

30. A través del efecto estratégico 2, el PMA contribuyó considerablemente a garantizar la seguridad alimentaria de las poblaciones afectadas por perturbaciones, en particular los solicitantes de asilo de Burkina Faso. La mayor parte de los miembros de ese grupo de población recibieron ayuda del PMA, en función de su grado de vulnerabilidad. Gracias a la asistencia se logró mejorar el consumo alimentario de los beneficiarios, aunque su reducción mermó la capacidad de estos para cubrir sus necesidades, sobre todo teniendo en cuenta que las oportunidades de subsistencia de que disponían eran muy escasas.

Efecto estratégico 3: Nutrición

31. El PMA añadió valor respaldando el desarrollo y la ejecución de la Estrategia Nacional de Fortificación del Arroz, así como el establecimiento de asociaciones estratégicas en materia alimentación escolar y nutrición. Sin embargo, la contribución de su labor a los objetivos de seguridad alimentaria y nutricional en el marco del efecto estratégico 3 ha seguido siendo modesta, con pocos resultados tangibles. De los componentes previstos, únicamente se inició el de apoyo a la Estrategia Nacional de Fortificación del Arroz, cuyo avance se ha visto obstaculizado por la falta de claridad sobre el liderazgo institucional en el seno de las instancias nacionales.

32. La nutrición, como elemento transversal del PEP, se abordó mediante la realización de actividades de sensibilización en el marco de los efectos estratégicos 1, 2 y 4. Sin embargo, la integración de esta cuestión en el conjunto del PEP ha seguido siendo parcial y estando mal coordinada; lo anterior se explica porque en las sesiones de educación nutricional impartidas en escuelas, así como a solicitantes de asilo y a 55 grupos de agricultoras, se adoptaron enfoques dispares, que no estaban armonizados en toda la cartera de intervenciones de la oficina en el país.

Efecto estratégico 4: Fomento de la resiliencia

33. La escasez de recursos limitó la capacidad del PMA, en el marco del efecto estratégico 4, para contribuir eficazmente a garantizar la seguridad alimentaria y nutricional mediante la asistencia a grupos de pequeños agricultores. El apoyo se extendía a siete regiones, un alcance que resultaba demasiado amplio considerando el número limitado de grupos beneficiarios, lo que produjo resultados desiguales.

34. A pesar de esas limitaciones, se observaron efectos positivos entre los 128 grupos de pequeños agricultores que recibían ayuda. Uno de los principales logros consistió en mejorar el acceso de las pequeñas agricultoras a activos productivos, en particular la tierra, lo que supone un avance importante para la sociedad rural de Côte d'Ivoire. La mejora del acceso, unida a la capacitación y el suministro de insumos y equipo, permitió a los grupos de pequeños agricultores aumentar la producción y abastecer los comedores escolares, al tiempo que incrementaba las rentas de las mujeres y fortalecía su papel como responsables de los gastos del hogar. Sin embargo, la falta de recursos y la ausencia de asociaciones estratégicas centradas en la igualdad de género limitaron la repercusión general de las iniciativas y la ampliación de su alcance. Persisten retos como la desigualdad de resultados y las dificultades para que los productos lleguen a los mercados.

35. Los desafíos externos, como la variabilidad climática, sumados a los desafíos internos en el seno de los grupos de pequeñas agricultoras —particularmente relacionados con el liderazgo y la motivación— obstaculizaron la consecución de resultados.

Efecto estratégico 5: Fortalecimiento de las capacidades nacionales

36. El objetivo del PMA de desempeñar una función catalizadora más prominente dando prioridad al fortalecimiento de las capacidades nacionales no se logró completamente, en

gran medida debido a la escasez de fondos y a la ausencia de una estrategia coherente al respecto. La falta de un plan de actuación basado en una evaluación en profundidad de las necesidades, aunada al enfoque del organismo centrado en la ejecución directa de actividades, menoscabaron el efecto de la labor de fortalecimiento de las capacidades. Además, los esfuerzos del PMA se vieron diluidos por la existencia de un efecto estratégico específico y de iniciativas transversales aparte.

37. No obstante, se registró un notorio avance en varios ámbitos, como la alimentación escolar, el seguimiento de la seguridad alimentaria y nutricional, la preparación ante crisis y los sistemas de suministro de insumos médicos. Dichos avances, que aún no han tenido un impacto tangible en los sistemas en cuestión, exigirán apoyo constante para garantizar efectos duraderos. Asimismo, las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales solo están vagamente relacionadas, lo que limita su contribución a la seguridad alimentaria y nutricional.

38. La oficina en el país no cuenta con un mecanismo eficaz para evaluar los resultados de los esfuerzos del PMA de fortalecimiento de las capacidades, ya que el sistema actual dispone de indicadores cuantitativos insuficientes y escasos datos sobre los procesos adoptados, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas.

Efecto estratégico 6: Servicios relacionados con la cadena de suministro y el almacenamiento

39. Sigue estando poco claro cómo las actividades de abastecimiento de insumos médicos contribuyen al logro de los efectos estratégicos 1 a 4 o la cadena de resultados del PEP, según se expone en la teoría del cambio reconstruida. Aunque se están ampliando, los servicios de compra y almacenamiento ofrecidos a los asociados para el desarrollo siguen teniendo un alcance limitado; no obstante, podrían contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de los asociados del PMA.

Realizaciones del PMA en relación con las cuestiones transversales en Côte d'Ivoire

En general, el desempeño del PMA en el marco del PEP fue modesto en lo relativo a las cuestiones transversales; se alcanzaron progresos limitados únicamente en los ámbitos de la igualdad de género, el medio ambiente y la sostenibilidad, si bien se respetaron sistemáticamente los principios humanitarios.

40. El PEP contribuyó escasamente al logro de los objetivos de **promoción de la igualdad de género y empoderamiento de la mujer**. Sin embargo, sí ayudó a aumentar la matrícula de las niñas en escuelas dotadas de comedor y a mejorar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, fortaleciendo con ello su función económica, a pesar de los escasos medios de que disponía el PMA y las dificultades que enfrentaba para ampliar el alcance de sus iniciativas.

41. Aunque el **medio ambiente** ocupa un lugar destacado en el PEP, particularmente en el marco del efecto estratégico relativo a la resiliencia al cambio climático, ese aspecto solamente se ha integrado de forma explícita en las actividades del PMA en Côte d'Ivoire durante los dos últimos años de ejecución; como resultado de ello, la contribución del organismo a los objetivos de fomento de la resiliencia al cambio climático ha seguido siendo limitada.

42. Los **principios humanitarios** de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia en general se han respetado durante la ejecución del PEP, cuyas actividades han sido acordes con las necesidades de las poblaciones vulnerables y llevadas a cabo sin influencias externas.

43. Las perspectivas de **sostenibilidad** de los resultados obtenidos en el marco del PEP siguen siendo limitadas. No se ha logrado transferir la responsabilidad de los comedores escolares,

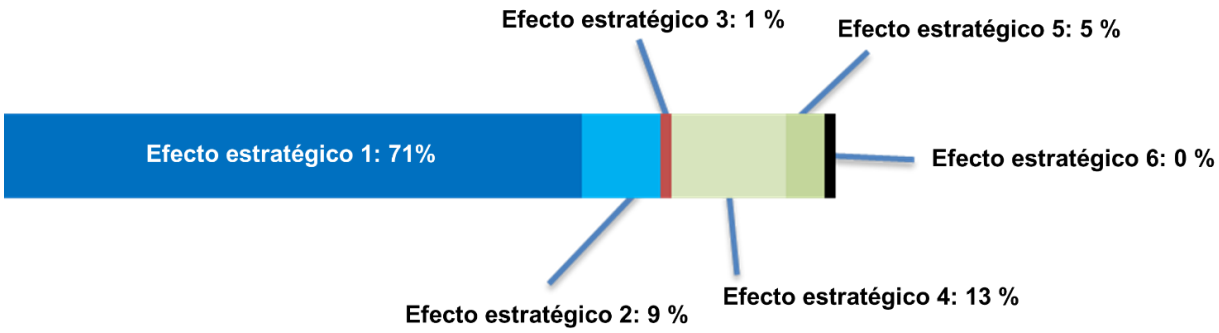
los grupos de pequeños agricultores deberán contar con asistencia y apoyo constantes, y el fortalecimiento de las capacidades nacionales no ha permitido abordar suficientemente los problemas estructurales; entre ellos cabe destacar las dificultades relacionadas con la cobertura y el presupuesto del Programa Nacional de Comedores Escolares, la coordinación de los distintos programas, la participación de otros sectores pertinentes, la orientación de la ayuda, el marco jurídico y las capacidades técnicas necesarias para la ejecución de los programas, todos ellos elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad de los resultados.

Eficiencia

La eficiencia del PEP ha sido variable, debido en particular a la amplia dispersión geográfica, que incrementó los costos de apoyo por beneficiario, especialmente en el caso de las actividades de fomento de la resiliencia. Los plazos establecidos para la consecución de los efectos estratégicos no siempre se cumplieron, si bien muchos retrasos a menudo escapaban al control del PMA.

44. El examen de la eficiencia del PEP arrojó resultados desiguales. Aunque la oficina en el país ha procurado utilizar de forma óptima los recursos, no siempre lo ha logrado.

Figura 4: Distribución de los gastos por efecto estratégico

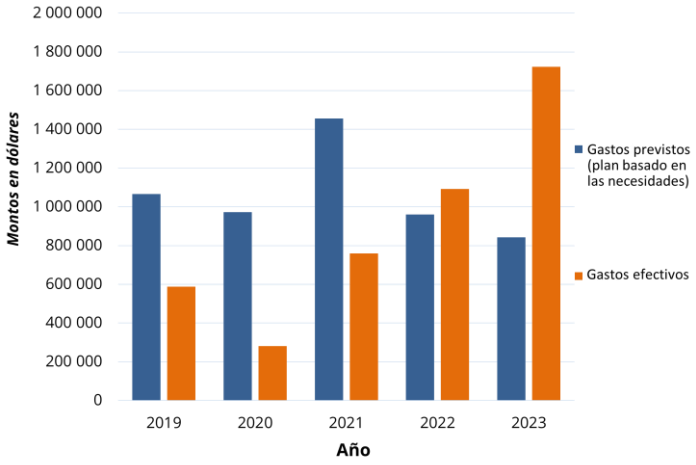


Fuente: Informe anual sobre el país relativo a 2023.

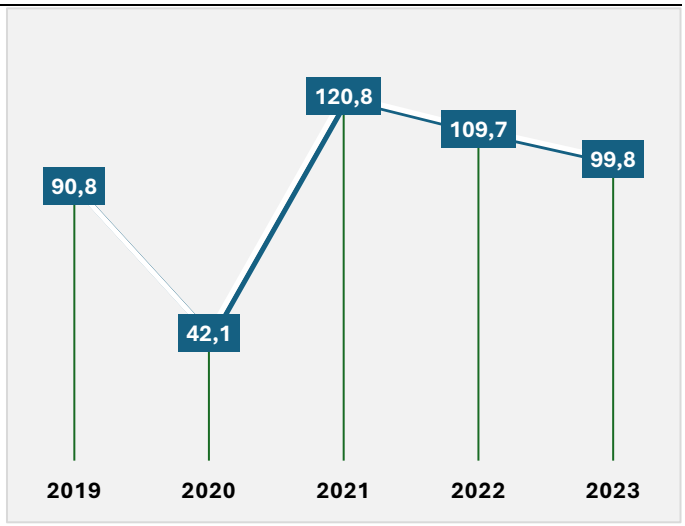
45. Aunque los costos de apoyo y por beneficiario inicialmente se contuvieron, durante los últimos dos o tres años han aumentado considerablemente, principalmente debido a que los recursos se han distribuido de manera demasiado dispersa desde el punto de vista geográfico. Esta situación ha perjudicado en particular a las actividades de fomento de la resiliencia.

Figura 5: Evolución de los costos de apoyo directos y del costo por beneficiario

Evolución de los costos de apoyo directos (gastos previstos frente a gastos efectivos)



Costo por beneficiario *(dólares)*



Fuente: Informes anuales sobre Côte d'Ivoire correspondientes al período 2019-2023 e informe de seguimiento CMR002b elaborado con el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET).

46. La ejecución de las actividades en los plazos establecidos varió según el efecto estratégico de que se tratara. En general, se respetaron los plazos establecidos en el caso de los efectos 1 y 5, mientras que se registraron retrasos en lo que respecta a los efectos 2, 3 y 4. Las demoras en el logro de los efectos estratégicos 2 y 3 se han debido principalmente a factores externos, mientras que las relativas al efecto estratégico 4 obedecen a problemas internos del PMA.

Contribución de las asociaciones estratégicas y operacionales a la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad

El PMA ha establecido fuertes lazos de asociación con las instituciones nacionales, especialmente en las esferas de la alimentación escolar y la fortificación del arroz. Gracias a la colaboración estratégica en esos ámbitos, el organismo está en condiciones de intervenir tanto en el plano estratégico como en el operacional. En otras esferas, las asociaciones han seguido siendo en gran medida de índole operacional.

47. El PMA ha establecido sólidas asociaciones con las instituciones públicas en ámbitos donde su valor añadido resulta más evidente: el apoyo al programa de alimentación escolar, el sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición, la gestión del riesgo de desastres, y el desarrollo y la ejecución de la Estrategia Nacional de Fortificación del Arroz. El PMA es reconocido como actor clave y asociado de confianza de las principales instituciones responsables de asuntos como los comedores escolares, la acción humanitaria, la producción de cultivos alimentarios y la nutrición.

48. Sin embargo, en Côte d'Ivoire hace falta fortalecer las asociaciones centradas en el fomento de la resiliencia. Estas asociaciones, en gran medida de naturaleza operacional, se han centrado en la ejecución de actividades a corto plazo o *ad hoc*, sin que se hayan definido todavía de manera clara los objetivos comunes ni los mecanismos de coordinación. La falta de colaboración estratégica a largo plazo limita la posibilidad de que se produzca un cambio sistémico. El refuerzo de los vínculos entre los actores nacionales podría ayudar a fortalecer las dinámicas multisectoriales, siguiendo el ejemplo de asociaciones más estructuradas establecidas en apoyo de las pequeñas agricultoras, que han contribuido a garantizar la sostenibilidad de los resultados en ese ámbito.

49. Por lo que respecta a la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, el PMA ha participado en programas conjuntos centrados en la intervención ante crisis y el fomento de la resiliencia. Sin embargo, no han surgido sinergias claras en esferas como la educación, la seguridad alimentaria o la nutrición, a pesar de los esfuerzos a tal efecto. Entre las organizaciones humanitarias, el PMA es reconocido principalmente por su experiencia en operaciones de intervención ante crisis. Este enfoque tiende a eclipsar el valor añadido más amplio del organismo, mientras que las instituciones nacionales suelen conceder mayor importancia a la función que desempeña en el fortalecimiento de las capacidades.

50. Las asociaciones con el sector privado, aunque importantes, siguen teniendo un alcance relativamente limitado. Este hecho se evidencia especialmente en el apoyo a las cadenas de valor agrícolas, ámbito en el que dicho sector debería desempeñar un papel clave.

Recomendaciones

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Reorientar las intervenciones del PMA hacia las zonas más afectadas por la inseguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de las sinergias operacionales entre los distintos componentes del PEP.	Estratégica	Oficina en el país	Todos los asociados institucionales y en la ejecución	Alta	Durante la formulación y ejecución del siguiente PEP
1.1 Actualizar el análisis de las zonas más afectadas por la inseguridad alimentaria y las perturbaciones mediante la realización de estudios, como el análisis integrado del contexto o análisis exhaustivos de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad.		Dependencias de la oficina en el país encargadas de programas y de análisis y cartografía de la vulnerabilidad			Antes del inicio del siguiente PEP y durante su primer año de ejecución (finales de 2026)
1.2 En vista de la elaboración del siguiente PEP, determinar las áreas en que se pueda lograr el máximo impacto y las mayores sinergias operacionales posibles entre los distintos componentes del PEP a fin de optimizar las acciones de todas las partes interesadas y evitar la dispersión de recursos, en consonancia con las prioridades gubernamentales y en estrecha colaboración con los asociados. Para ello, la oficina en el país debería desarrollar una estrategia de selección de beneficiarios que tenga en cuenta la inseguridad alimentaria, la frecuencia de las perturbaciones, las oportunidades de asociación y las prioridades gubernamentales.		Dependencia de programas de la oficina en el país, con el apoyo de un consultor que colabora en la formulación del PEP (dependencias de la oficina regional encargadas de programas y de análisis y cartografía de la vulnerabilidad)			A más tardar a finales de 2025, con el propósito de desarrollar una estrategia de selección de beneficiarios.

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 2: Mejorar el enfoque utilizado por el PMA para el fortalecimiento de las capacidades nacionales mediante una aplicación más efectiva de sus políticas en los ámbitos de la alimentación escolar y la nutrición, la preparación para emergencias, el fomento de la resiliencia y los sistemas alimentarios.	Estratégica	Dependencia de programas de la oficina en el país	Asociados institucionales estratégicos, con el apoyo de la Sede mundial Oficinas en los países y centros de excelencia con experiencia en el fortalecimiento de las capacidades nacionales	Alta	Durante la fase inicial del siguiente PEP (primeros seis meses)
2.1 Mejorar la formulación de las medidas de fortalecimiento de las capacidades mediante evaluaciones de las necesidades de los sistemas que el PMA busca reforzar (alimentación escolar y nutrición, preparación para emergencias, fomento de la resiliencia y sistemas alimentarios).					
2.2 En concertación con las instituciones pertinentes, elaborar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades institucionales que priorice los aspectos clave, sin dejar de promover un impacto y una sostenibilidad más amplios.					
2.3 Aprovechar para ello los recursos y las herramientas institucionales disponibles, e intercambiar conocimientos y buenas prácticas con las oficinas en los países y los centros de excelencia con experiencia en el fortalecimiento de las capacidades nacionales.					

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 3: Fortalecer las asociaciones estratégicas multisectoriales, especialmente con las instituciones nacionales y otras entidades de las Naciones Unidas, para abordar problemas sistémicos, más concretamente en ámbitos tales como el fomento de la resiliencia y la gestión de crisis.	Estratégica	Personal directivo y dependencias de programas y de asociaciones de la oficina en el país	Asociados institucionales estratégicos (ministerios pertinentes) Entidades de las Naciones Unidas, asociados técnicos y financieros, y centros de investigación	Alta	Al inicio del siguiente PEP y al final de cada año
3.1 Confeccionar un listado de las instituciones dedicadas al fomento de la resiliencia y la gestión de crisis, teniendo en cuenta el criterio que el PMA aplica a cuestiones como la integración de la nutrición, los vínculos con la alimentación escolar y la selección de grupos de mujeres como beneficiarios.					
3.2 Fijar objetivos estratégicos a medio y largo plazo, basados en las estrategias de fortalecimiento de las capacidades nacionales, e incorporarlos en acuerdos marco plurianuales cuya vigencia no dependa de la disponibilidad de recursos a corto plazo.					
3.3 Realizar un examen anual de los acuerdos marco, así como del plan de trabajo anual elaborado de mutuo acuerdo con las instituciones interesadas y en función de los recursos disponibles.					
3.4 Reforzar las estrategias conjuntas con el sistema de las Naciones Unidas para lograr las máximas sinergias programáticas, mejorar el impacto y la coherencia de las intervenciones, así como optimizar la movilización de recursos.					

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 4: Redefinir el valor añadido del PMA y su estrategia de impacto en materia de fomento de la resiliencia.	Estratégica	Dependencia de programas de la oficina en el país, con el apoyo de la oficina regional	Asociados institucionales dedicados al fomento de la resiliencia (Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural y Producción Alimentaria; Ministerio de Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible y Transición Ecológica, así como otras instituciones fundamentales responsables de fomentar la resiliencia)	Alta	Durante la fase de formulación y los primeros seis meses de ejecución del siguiente PEP
4.1 Desarrollar un componente de fortalecimiento de las capacidades nacionales, con miras a ampliar el alcance de los resultados obtenidos.					
4.2 De conformidad con la recomendación 3.1, confeccionar un listado de las principales instituciones responsables de fomentar la resiliencia y establecer con ellas una asociación estratégica.					
4.3. Integrar la ejecución directa en un enfoque que permita poner a prueba distintas medidas y extraer enseñanzas, con miras a contribuir al fortalecimiento de las capacidades nacionales.					

Recomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 5: Mejorar el análisis de las oportunidades de movilización de recursos y fijar objetivos realistas para el siguiente PEP.	Estratégica	Personal directivo y dependencia de asociaciones de la oficina en el país	Donantes	Alta	Durante la fase de formulación del siguiente PEP
5.1 Elaborar una estrategia realista de movilización de recursos que refleje las prioridades de los donantes y el valor añadido del PMA, especialmente en relación con el fortalecimiento de las capacidades nacionales, y se sustente en un marco de financiación plurianual.					
5.2 Destinar recursos adicionales a las oficinas del PMA sobre el terreno y a los ministerios pertinentes, para reforzar las sinergias intra e interministeriales.					
Recomendación 6: Mejorar el sistema de seguimiento y evaluación del PMA para perfeccionar el análisis de los resultados obtenidos, especialmente en relación con el fortalecimiento de las capacidades.	Operacional	Dependencias de seguimiento y evaluación y de programas de la oficina en el país, con ayuda de la dependencia de la Sede mundial de apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales	Asociados en la ejecución, con el apoyo de la Sede mundial	Media	Durante la fase inicial del siguiente PEP y a lo largo de su ejecución
6.1 Elaborar un mecanismo de seguimiento y evaluación específico para medir los resultados alcanzados en el ámbito del fortalecimiento de las capacidades. Entre las medidas que deberían adoptarse figuran la ampliación del componente cualitativo de seguimiento y evaluación y el establecimiento de una herramienta de seguimiento basada en la estrategia propuesta en la recomendación 2, a la vez que se fortalece la capacidad de la oficina en el país con la ayuda de la dependencia de la Sede mundial encargada del apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales.					
6.2 Llevar un registro detallado de los procesos de aplicación de las medidas previstas y realizar actividades de aprendizaje, con especial atención a las novedades y a los proyectos piloto (por ejemplo, exámenes *a posteriori* o talleres de intercambio de experiencias).					

Lista de siglas

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
PEP	plan estratégico para el país