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

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 16-18 de noviembre de 2026

Distribución: general
Fecha: 8 de septiembre de 2026
Original: inglés

Tema 6 del programa
WFP/EB.2/2026/6-B/3
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 para Tayikistán (2023-2026)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Tayikistán (2023-2026), que abarcó el período comprendido entre enero de 2022 y septiembre de 2025, se realizó de abril de 2025 a febrero de 2026. La evaluación, que cumple el doble propósito de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, ha servido de base para la elaboración del nuevo plan estratégico para el país.

A pesar de que en 2021 pasó a la categoría de país de ingreso medio-bajo, Tayikistán sigue estando muy expuesto a perturbaciones externas y de origen climático. La inseguridad alimentaria está muy extendida : 2,6 millones de personas no pueden permitirse una dieta saludable y el 13,1 % de los niños menores de 5 años sufre retraso del crecimiento. Las limitaciones de tipo estructural en la agricultura, los peligros naturales recurrentes y la pobreza generalizada siguen erosionando la resiliencia de los hogares. El plan estratégico del PMA para el país está armonizado de manera efectiva con las prioridades nacionales a través de cuatro efectos relacionados con la seguridad alimentaria, la nutrición, la resiliencia y la preparación ante emergencias.

A raíz de la evaluación, se llegó a la conclusión de que el posicionamiento estratégico del PMA en Tayikistán se sustenta en una sólida base analítica y en el seguimiento periódico de la seguridad alimentaria. El plan estratégico para el país está en consonancia con las prioridades nacionales y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para 2023-2026. Su reorientación hacia el fortalecimiento de los sistemas, en particular en los ámbitos de la

Este es un informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Tayikistán. El informe completo y todos los documentos conexos pueden consultarse en el sitio web del PMA, en la dirección: https://www.wfp.org/publications/evaluation-tajikistan-wfp-country-strategic-plan-2023-2026.

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 limitada 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 utilizados en él no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

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

Sra. A. Chambel
Oficial Superior de Evaluación
Correo electrónico: alexandra.chambel@wfp.org

alimentación escolar, la nutrición, los servicios climáticos y la preparación ante emergencias, refleja las ventajas comparativas del PMA y ha contribuido a fomentar el sentido de apropiación nacional. Sin embargo, la colaboración en los ámbitos de la protección social y los sistemas alimentarios se halla aún en una fase temprana, muy constreñida por las limitaciones de recursos y el hecho de que la financiación se base en proyectos.

El Programa de Comidas Escolares, que ha seguido siendo una de las mayores redes de protección social del país, prestó asistencia anualmente a casi medio millón de niños en los distritos afectados por la inseguridad alimentaria, si bien los retrasos en la cadena de suministro y las adquisiciones redujeron el número de días de alimentación y llevaron a depender de las contribuciones de las comunidades. La programación sobre nutrición permitió alcanzar unas altas tasas de recuperación de la malnutrición aguda moderada, pero su cobertura geográfica siguió siendo escasa debido a las restricciones de fondos.

Las intervenciones de fomento de la resiliencia produjeron resultados positivos en las zonas remotas afectadas por las condiciones climáticas. El fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel nacional y de distrito sirvió para mejorar los servicios de información climática y contribuyó a integrar los riesgos climáticos en los planes de desarrollo local. Sin embargo, la escala de las actividades fue inferior a lo esperado debido a los retrasos sufridos en los sistemas de transferencias de base monetaria, el acceso insuficiente a servicios financieros y la irregularidad de los flujos de financiación.

La eficiencia varió en las distintas esferas programáticas. Los programas con financiación previsible y plurianual, en particular los centrados en la alimentación escolar y la intervención ante emergencias, obtuvieron buenos resultados. En cambio, las actividades de fomento de la resiliencia, nutrición y protección social sufrieron retrasos a causa de problemas en las adquisiciones, la falta de personal y el enfoque de ejecución por proyectos conforme al deseo de los donantes. En las esferas transversales, el progreso fue irregular. Aunque la igualdad entre las mujeres y los hombres se integró de forma sistemática y la inclusión de las personas con discapacidad mejoró, la inclusión sistemática y también la rendición de cuentas a las personas afectadas y las consideraciones medioambientales siguieron siendo limitadas.

En la evaluación se formularon cuatro recomendaciones de cara al próximo plan estratégico del PMA para el país, a saber: posicionar al PMA como facilitador de sistemas dentro del marco cambiante de la protección social en Tayikistán, poniendo en práctica su propuesta de valor a través de una lente sistémica; reforzar las disposiciones sobre organización interna del PMA, entre ellas, las relativas a detectar y clasificar los cuellos de botella, agilizar los procesos internos de adopción de decisiones y empoderar al personal nacional; consolidar y contextualizar la cartera de actividades del PMA relacionadas con el clima, y promover y defender la integración de enfoques de alimentación escolar con productos locales en el Programa Nacional de Alimentación Escolar, apoyando su escalabilidad y sostenibilidad.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Tayikistán (2023-2026)” (WFP/EB.2/2026/6-B/3) y de la respuesta de la dirección, que figura en el documento WFP/EB.2/2026/6-B/3/Add.1.

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

Introducción

Características de la evaluación

1. La Oficina de Evaluación del PMA realizó una evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo a Tayikistán para 2023-2026. En la evaluación se tomó en consideración, además, el último año del PEP anterior (que había abarcado el período 2019-2022) a fin de evaluar la reorientación estratégica y la continuidad, analizar las tendencias de los resultados y examinar la evolución del contexto y el proceso de formulación del PEP actual. El propósito de la evaluación, que abarcó el período comprendido entre enero de 2022 y septiembre de 2025, era aportar datos empíricos con fines de aprendizaje y rendición de cuentas, así como servir de base para la formulación del próximo PEP.

2. La evaluación se llevó a cabo entre abril de 2025 y febrero de 2026. Al trabajo de campo, realizado en septiembre de 2025, le siguieron unas sesiones de recapitulación final. En enero de 2026, se celebró en Dushanbe un taller de partes interesadas en la evaluación para examinar las principales conclusiones de esta y perfeccionar el proyecto de recomendaciones.

3. Los principales destinatarios de la evaluación son la Oficina del PMA en Tayikistán y las oficinas sobre el terreno en el país, la Sede mundial del PMA y la Junta Ejecutiva. Entre los destinatarios externos cabe mencionar el equipo de las Naciones Unidas en el país, el Gobierno de Tayikistán, los donantes, los asociados cooperantes y las personas afectadas.

Contexto

4. A pesar de los importantes avances registrados a lo largo de los años y de su condición de país de ingreso medio-bajo desde 2021[1], Tayikistán sigue siendo un país muy vulnerable a las perturbaciones externas. Los niveles de hambre han descendido en los dos últimos decenios, pasando de ser "alarmantes" a "moderados"[2]. Con todo, la inseguridad alimentaria persiste, especialmente en la región administrada directamente por el Gobierno central y en la región de Khatlon, donde en torno al 19 % de la población sufre inseguridad alimentaria[3]. La malnutrición sigue siendo un importante problema de salud pública. Se estima que, en 2024, 2,6 millones de personas no podían permitirse una dieta saludable[4]. A pesar de los avances logrados desde el año 2000, el retraso del crecimiento entre los niños menores de 5 años sigue siendo elevado, con un porcentaje del 13,1 % en 2025, mientras que la emaciación se sitúa en el 6,4 % y la prevalencia de la malnutrición en la población total asciende al 8,4 %[5].

5. El país es sumamente vulnerable a los peligros naturales y a las perturbaciones relacionadas con el clima, así como a deslizamientos de tierras, terremotos, inundaciones, sequías y avalanchas[6]. Por otra parte, las proyecciones indican que experimentará aumentos de temperatura notablemente superiores a la media mundial, de hasta 5,8 °C, antes de que concluya la década de 2090, circunstancia que acrecienta su vulnerabilidad y el riesgo de desastres[7]. Durante el período de ejecución del PEP, el país sufrió inundaciones repentinas

[1] "Plan estratégico para Tayikistán (2023-2026)" (WFP/EB.2/2022/7-A/13).

[2] Concern Worldwide y otros. 2025. Global Hunger Index. 2025: Tajikistan. Consultado el 29 de octubre de 2025.

[3] PMA en Tayikistán. 2025. Resultados del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria.

[4] Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otros. 2025. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2025: Hacer frente a la inflación alta de los precios de los alimentos en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición*.

[5] Concern Worldwide y otros. 2025. Global Hunger Index – 2025: Tajikistan. Consultado el 29 de octubre de 2025.

[6] Grupo Banco Mundial y Banco Asiático de Desarrollo. 2021. *Climate Risk Country Profile: Tajikistan*.

[7] *Ibid*.

en mayo de 2023 y un terremoto en abril de 2025, a los que el Gobierno y el PMA respondieron conjuntamente.

6. La agricultura da trabajo al 43 % de la población y aporta el 22 % del producto interno bruto[8], pero está limitada por el hecho de que el 93 % del territorio es montañoso y quedan pocas tierras cultivables, las cuales consisten mayoritariamente en pequeñas explotaciones agrícolas y familiares [9] con infraestructuras deficientes y equipamiento y maquinaria inadecuados[10].

7. Según el Informe mundial sobre la brecha de género de 2025 (*Global Gender Gap Report 2025*), Tayikistán se situó en el puesto 129 de los 148 países clasificados en cuanto a la igualdad entre hombres y mujeres, lo cual pone de manifiesto los desafíos persistentes relacionados con el empoderamiento económico y político[11]. En el año 2023, el país tenía registradas más de 159.000 personas con discapacidad, incluidos 32.000 niños, que se enfrentan a obstáculos en el acceso a la educación, la sanidad y los servicios de bienestar social[12].

8. Tayikistán es el país de Asia Central que acoge mayor número de refugiados, procedentes en su mayoría del Afganistán[13]. Se estima que unas 500.000 personas en edad de trabajar, principalmente hombres (85,5 %), abandonan el país cada año para ganarse la vida en el extranjero como trabajadores estacionales.

9. La figura 1 ofrece una visión general de la evolución en Tayikistán y las operaciones del PMA desde 2020.

[8] Grupo Banco Mundial. Página de país: Tayikistan. Consultada el 29 de octubre de 2025.

[9] FAO. 2020. *Smallholders and family farms in Tajikistan: Country study report 2019.*

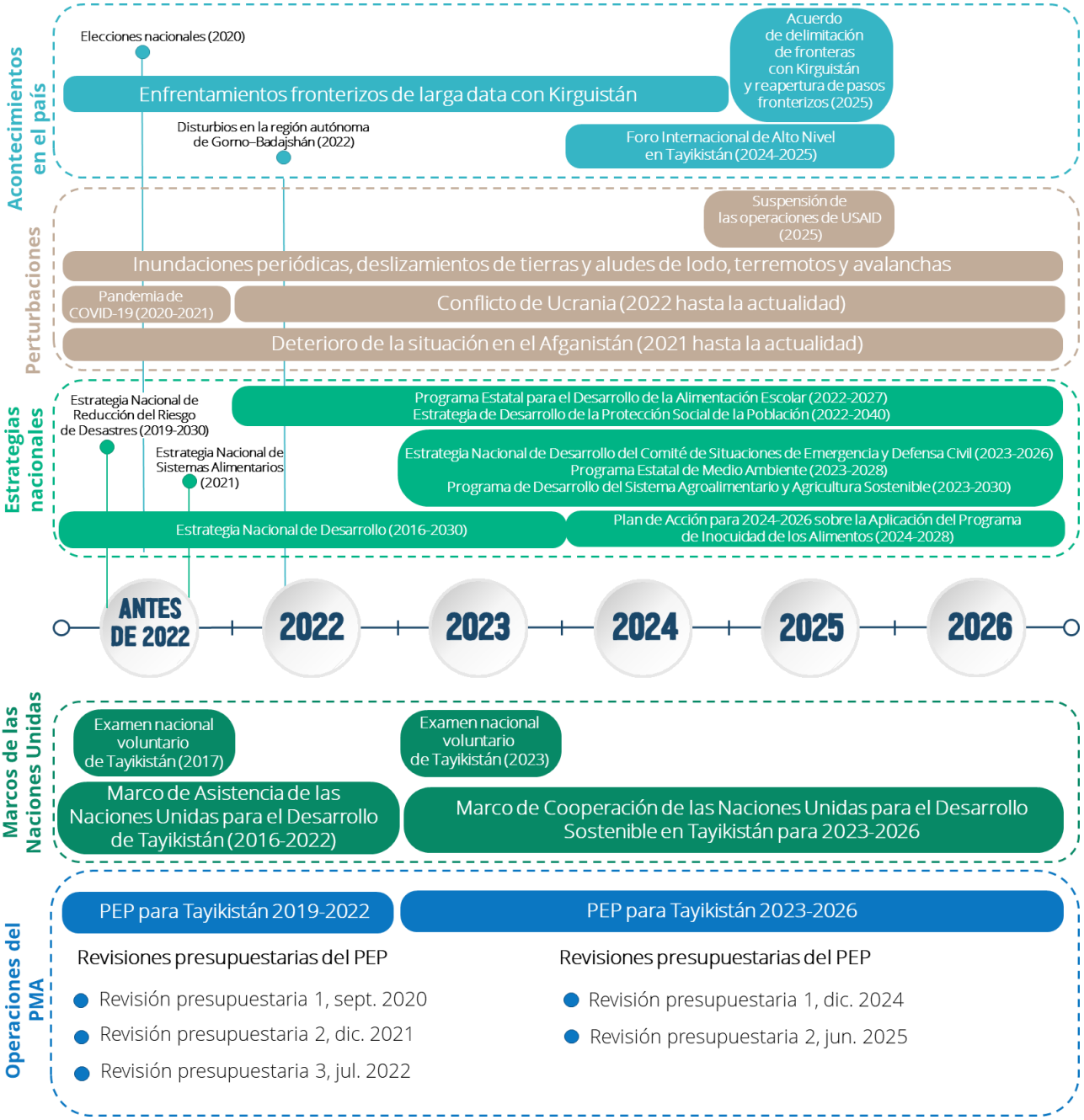
[10] Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Página de país: Tayikistán. Consultada el 29 de octubre de 2025.

[11] Foro Económico Mundial. 2025. *Global Gender Gap Report 2025: Insight Report*.

[12] Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Tajikistan: Child Protection and Inclusion. Consultada el 29 de octubre de 2025.

[13] Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Página de país: Tayikistán (en inglés).

Figura 1: Contexto nacional y sinopsis de las operaciones del PMA



Siglas: COVID-19 = enfermedad por el coronavirus de 2019; PEP = plan estratégico para el país; USAID = Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Intervenciones del PMA en Tayikistán

10. El PMA en Tayikistán avanzó desde el PEP provisional de transición para 2018-2019 hasta su primer PEP propiamente dicho (2019-2022) y, posteriormente, el PEP actual (2023-2026). El foco de atención de estos planes fue cambiando gradualmente de la ejecución directa al apoyo y el fortalecimiento de los sistemas de seguridad alimentaria, nutrición, fomento de la resiliencia y preparación e intervención ante emergencias dirigidos por el Gobierno.

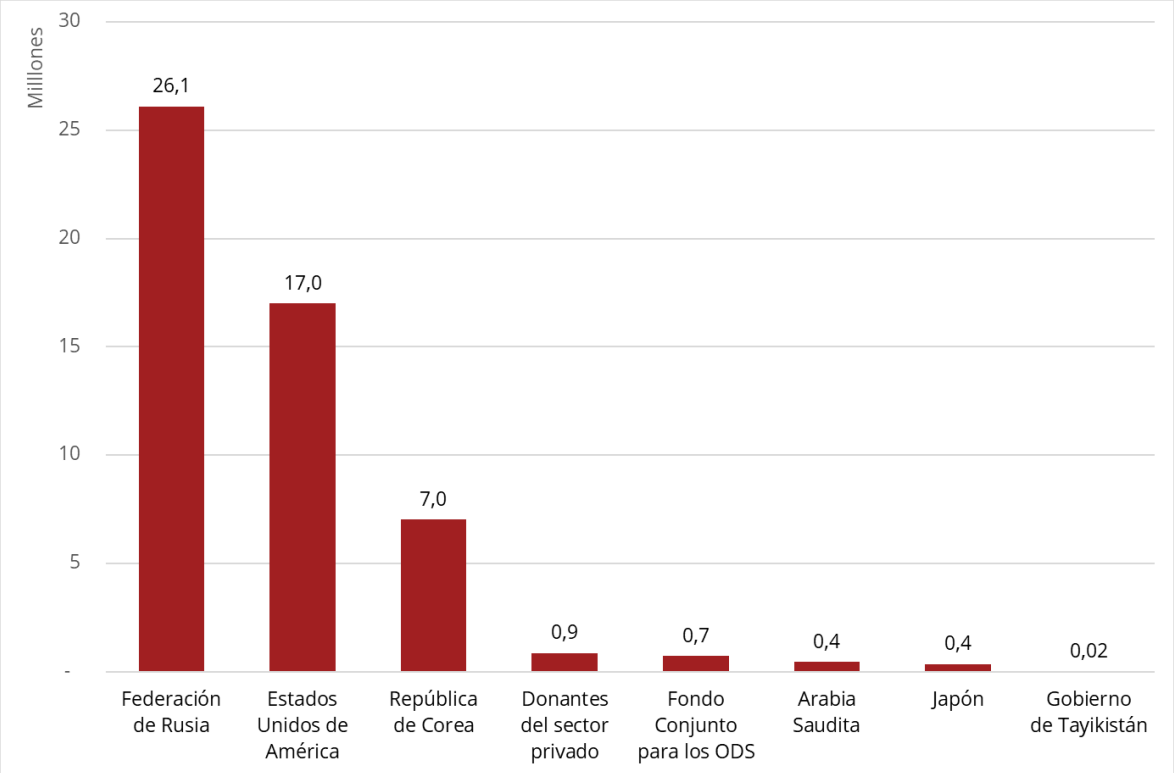
11. El PEP para 2023-2026 incluye cuatro efectos y, para lograrlos, la oficina en el país presta apoyo en esferas temáticas como la adaptación al clima (efecto 1), los programas de comidas escolares (efecto 2), la nutrición (efectos 2 y 3), la asistencia alimentaria, la preparación e intervención ante emergencias y los servicios bajo demanda (efecto 3). Aunque el PEP incluye

el fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los efectos, presta especial atención a esta cuestión en el marco del efecto 4, en relación con las inversiones en protección social (véase la figura 3).

12. El PEP fue aprobado inicialmente indicando unas necesidades de la cartera de actividades en el país de 91,9 millones de dólares EE. UU. Las necesidades totales aumentaron posteriormente a 95,3 millones de dólares a raíz de dos revisiones presupuestarias y una revisión técnica. Estas revisiones comprendieron un ajuste de los costos de apoyo directos a fin de reflejar las estimaciones de costos actualizadas tras el examen de la dotación de personal realizado en noviembre de 2022 y el incremento de los recursos humanos en la oficina en el país. Las necesidades globales para el período 2023-2025 ascendieron a 72,5 millones de dólares. En septiembre de 2025, los recursos asignados sumaban un total de 62,7 millones de dólares, cifra que representa el 86 % del plan basado en las necesidades.

13. Durante el período de ejecución, el mayor donante del PMA en Tayikistán fue la Federación de Rusia, cuya atención se centró en proporcionar recursos para el Programa de Comidas Escolares. También aportaron cuantiosos fondos para el PEP los Estados Unidos de América, la República de Corea, donantes del sector privado, el Fondo Conjunto para los ODS, la Arabia Saudita, el Japón y el Gobierno de Tayikistán (véase la figura 2).

Figura 2: Contribuciones de los donantes a los planes estratégicos del PMA para Tayikistán (2022-2025)



Fuente: Estadísticas relativas a la distribución, las contribuciones y los pronósticos a partir de información de la base de datos FACTory, 10 de noviembre de 2025.

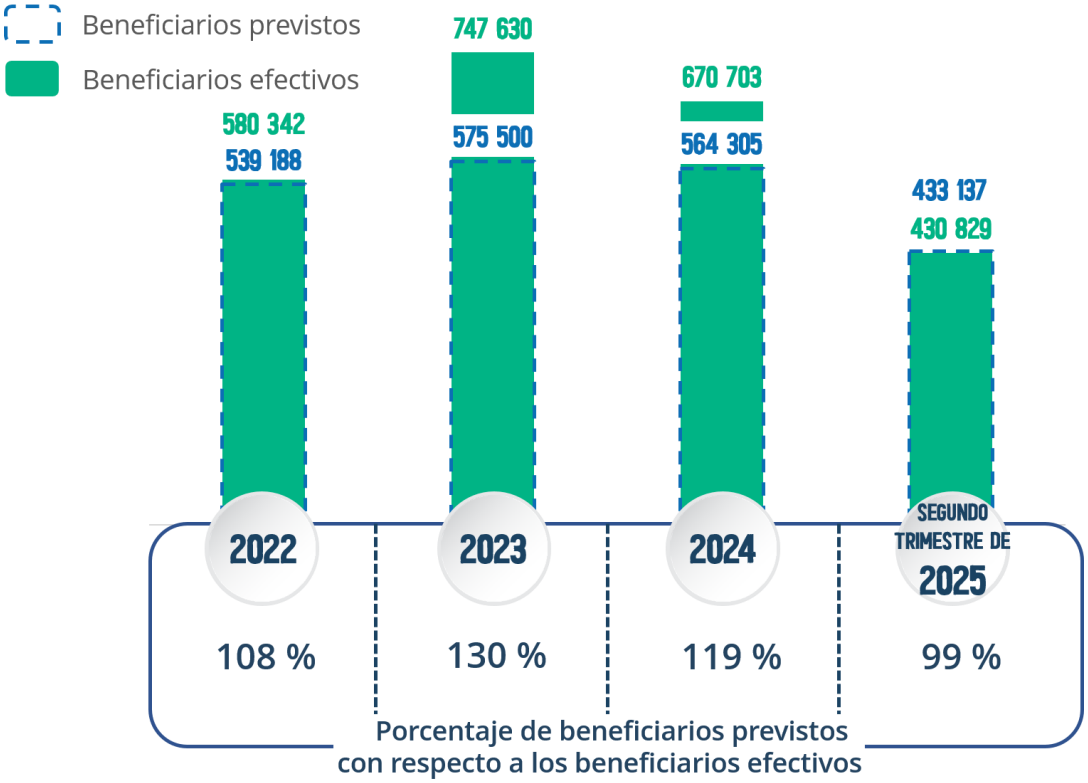
Figura 3: Efectos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Tayikistán (2023-2026)



* En los valores no están incluidos los costos de apoyo directos e indirectos.

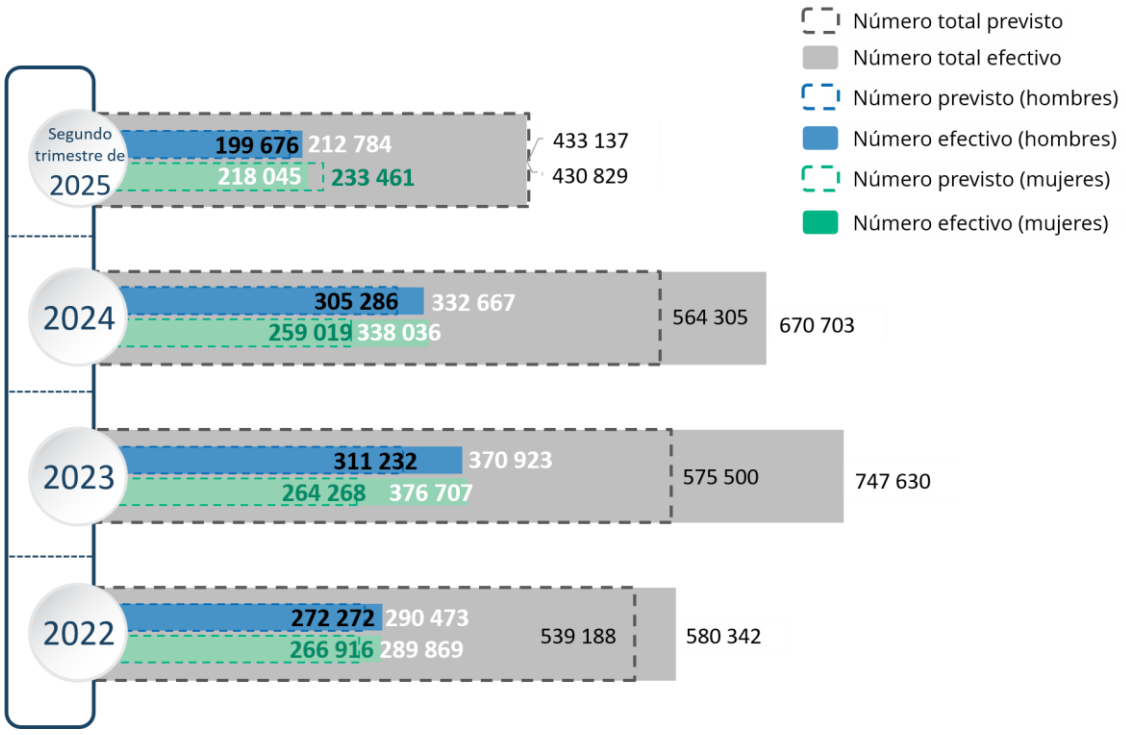
14. En casi todas las actividades se alcanzaron más beneficiarios de los previstos, sobre todo en lo referente al apoyo a los pequeños productores en el marco del efecto 1 y la alimentación escolar en relación con los efectos 2 y 4. Por el contrario, se alcanzaron menos beneficiarios de los previstos en las actividades nutricionales previstas en el marco del efecto 2 debido a la falta de financiación, y el efecto 3, que fue el componente menos financiado después de que la asistencia a los refugiados dejara de ser prioritaria y que la atención se volcara en responder a emergencias locales, como las inundaciones y los aludes de lodo.

Figura 4: Número de beneficiarios previsto y efectivo, por año, 2022-2025



15. La gran mayoría de los beneficiarios del PEP recibió asistencia alimentaria en especie, y solo a una pequeña parte se les ayudó mediante las modalidades de entrega de efectivo. En 2024, pese a que fue el año en el que más beneficiarios recibieron transferencias de base monetaria (TBM), los 59.808 beneficiarios de esta modalidad representaron menos del 10 % del total.

Figura 5: Número de beneficiarios previsto y efectivo, por sexo, 2022-2025



Resumen de las principales conclusiones de la evaluación

Pertinencia y alineación estratégica

El PMA ha estado estratégicamente bien posicionado en Tayikistán, aprovechando su mandato, sus competencias técnicas especializadas, su presencia sobre el terreno y sus asociaciones para responder a las necesidades urgentes y las prioridades nacionales en materia de seguridad alimentaria, nutrición, protección social, resiliencia climática y preparación ante emergencias.

16. **El PEP estaba armonizado con la Estrategia Nacional de Desarrollo de Tayikistán y subsanó carencias en cuestiones que no eran atendidas plenamente por otros actores.** El PEP estaba armonizado con la Estrategia Nacional de Desarrollo del país para el período, que abarca hasta 2030, y con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) para 2023-2026. La contribución del PMA se centró en las esferas en las que posee ventajas comparativas, como la alimentación escolar, el seguimiento de la seguridad alimentaria, la coordinación logística, la nutrición, las perturbaciones de origen climático y la resiliencia. La labor en estos ámbitos ayudó a subsanar carencias en cuestiones que no eran atendidas por completo por el Gobierno u otros asociados, y tanto el primero como los asociados de las Naciones Unidas valoraron las competencias técnicas especializadas y el apoyo operacional del PMA, sobre todo en las zonas de difícil acceso. La colaboración en los ámbitos de la protección social y los sistemas alimentarios se limitó a iniciativas piloto y al diálogo sobre políticas, esferas en las que se reconocía el papel del PMA, pero sin que estuviera todavía claramente definido.

17. **El PEP se basó en un amplio conjunto de datos empíricos y en un proceso de formulación consultivo** que reforzó su pertinencia y guio las prioridades de fortalecimiento de las capacidades. Este fortalecimiento se integró de forma sistemática en todo el PEP y favoreció la pertinencia de las intervenciones, si bien las evaluaciones sobre las necesidades en materia de capacidad se hicieron sobre todo *ad hoc* y específicamente para cada proyecto, lo cual limitó las posibilidades de poner en práctica los objetivos más amplios de fortalecimiento de las capacidades nacionales establecidos en consulta con las partes interesadas.

18. **Sobre el papel, la oficina del PMA en el país ha promovido un enfoque sistemático en materia de asociaciones acorde con el PEP**, respaldado por sólidos marcos de colaboración y un plan de acción sobre asociaciones. Dicho plan define la transición de una colaboración fragmentada basada en proyectos a una asociación estratégica a más largo plazo, y contiene actividades para aprovechar las ventajas comparativas del PMA, entre ellas, sus competencias técnicas especializadas en los ámbitos de la preparación ante emergencias, la alimentación escolar, la adaptación a las perturbaciones climáticas y el fomento de la resiliencia, además de su extensa presencia sobre el terreno, su infraestructura logística y su capacidad de ejecución. Sin embargo, esta transición aún no ha concluido en la práctica.

19. **Se ha mantenido una intensa colaboración con entidades gubernamentales a nivel nacional**, caracterizada por la formalización de funciones en sectores clave y la ejecución conjunta en ámbitos como la alimentación escolar y la preparación ante desastres. El PMA colabora ampliamente con otras entidades de las Naciones Unidas, entre ellas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), a través de programas conjuntos, evaluaciones y plataformas de coordinación temáticas. La labor de comunicación dio visibilidad a los donantes y apoyó el reconocimiento público de las actividades del PMA, sobre todo gracias a la divulgación de casos de éxito e información sobre las operaciones. Sin embargo, a nivel descentralizado, la

participación de las autoridades locales varió entre los distintos componentes y proyectos del PEP.

20. **El PEP mantuvo su capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades de los grupos de población más vulnerables**, apoyado por sólidos sistemas de análisis de la vulnerabilidad, con los que se hizo un seguimiento de la seguridad alimentaria mediante evaluaciones periódicas y rápidas. Los datos empíricos obtenidos de dichas evaluaciones sirvieron para realizar ajustes en las operaciones, entre otros, reorientar la asistencia o modificar los plazos de entrega. Sin embargo, el uso sistemático de estas herramientas en la planificación formal, la adopción de decisiones y la gestión adaptativa sigue siendo dispar.

21. Los datos empíricos disponibles ayudaron al PMA a adaptar su ayuda a los grupos con inseguridad alimentaria y nutricionalmente vulnerables en las zonas subatendidas y propensas a sufrir perturbaciones. La estrategia de selección de los beneficiarios y priorización de la oficina en el país proporcionó orientación para la selección geográfica y comunitaria basada en la vulnerabilidad, y se aplicó en coordinación con los asociados. De ese modo se pudo incluir en los programas de comidas escolares y en las intervenciones de fomento de la resiliencia a poblaciones con inseguridad alimentaria de las zonas remotas y montañosas. Mediante la selección de carácter general para la alimentación escolar, las intervenciones selectivas de tratamiento de la malnutrición aguda moderada, las actividades de creación de activos y las operaciones de respuesta ante emergencias se aseguró un acceso equitativo en los lugares seleccionados.

Coherencia e integración

El PEP tenía como objetivo impulsar una reorientación estratégica de la programación basada en proyectos hacia un apoyo más integrado y orientado a los sistemas. El PMA avanzó en esta reorientación, con el apoyo de asociaciones duraderas con el Gobierno, el acceso a financiación procedente de varias fuentes, la innovación y los sistemas digitales mejorados. Sin embargo, los avances aún no están consolidados en todo el PEP y se produjeron poco a poco, al haberse visto constreñidos por el mantenimiento de enfoques basados en proyectos, la limitación de los recursos humanos, la lentitud de los procesos administrativos y decisorios y las perturbaciones socioeconómicas y climáticas recurrentes.

22. **El PEP pretendía ir más allá de los enfoques basados en proyectos mediante la integración del fortalecimiento de las capacidades en todos los sectores** y la armonización de las actividades de alimentación escolar, nutrición, resiliencia y protección social con las prioridades nacionales. Sin embargo, la ausencia de una teoría del cambio explícita, con relaciones causales, supuestos y factores contextuales bien definidos, restó claridad a la lógica interna del PEP y al posicionamiento estratégico del PMA. Debido a ello, la estratificación y secuenciación lógica de las intervenciones y las condiciones necesarias para alcanzar los efectos previstos a nivel del PEP no se expusieron claramente, lo que debilitó la solidez y la evaluabilidad de la lógica interna del PEP.

23. **El PMA movilizó financiación relativamente sólida, plurianual y diversificada, aunque muy basada en proyectos,** que permitió proseguir las actividades básicas de alimentación escolar y fomento de la resiliencia pese a la inestabilidad general de la financiación. En cambio, en los ámbitos de prevención de la malnutrición y protección social, la limitación principal fue la falta de financiación, que restringió la escala, la continuidad y la cobertura geográfica de las actividades. El hecho de que la financiación se basara mayoritariamente en proyectos y estuviera asignada en buena medida a fines específicos también limitó la capacidad del PMA para ampliar las intervenciones, avanzar en la integración intersectorial y ajustar las actividades más allá de los ámbitos de actuación aprobados de los proyectos.

24. De manera similar, y pese a contar con una estrategia de asociaciones bien definida, **las asociaciones operacionales del PMA siguieron siendo en gran medida específicas de**

cada proyecto y desiguales, centrándose en instituciones nacionales concretas en lugar de en sistemas. Faltó integrar más a los asociados en los procesos de diseño, examen y aprendizaje de los programas, algo que a su vez restringió el sentido de apropiación compartido y la coherencia. La colaboración con los asociados cooperantes ha seguido siendo transaccional en gran medida, centrada en la ejecución de los contratos más que en el establecimiento de asociaciones a más largo plazo.

25. **Factores internos, como la rotación de personal o la ejecución compartimentada** atendiendo a las prioridades de los donantes, también fueron causa de incoherencias en la armonización de las diferentes actividades y socavaron la planificación integrada durante la ejecución del PEP.

26. **Se generaron algunas sinergias, sobre todo entre la alimentación escolar, la creación de activos y la agricultura local**, en virtud del apoyo prestado a los agricultores, la alimentación escolar con productos locales y el Proyecto Piloto de Transferencia de Fondos[14]. Se impulsaron otros vínculos entre la alimentación escolar y la nutrición por medio de actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento, en concreto, mensajes sobre nutrición que se integraron en las actividades realizadas en las escuelas y las instituciones de salud pública. Sin embargo, esos vínculos siguieron teniendo un alcance reducido y no se institucionalizaron por completo en la cartera de actividades del PEP.

27. **De cara al futuro, la oficina en el país está en mejores condiciones para intensificar la integración** en el próximo PEP, gracias a una cartera de financiación más diversificada, la reciente estabilización de la fuerza de trabajo de la oficina y la formulación más clara de la propuesta de valor del PMA en materia de protección social y fomento de la resiliencia. La capacidad del Programa para lograr avances permanentes a nivel sistémico en Tayikistán sigue dependiendo de que aumente la coherencia interna, defina más claramente su función estratégica e integre de forma más sistemática las actividades en las diversas esferas programáticas.

Contribución a los resultados

El PMA contribuyó con éxito a la consecución de resultados operacionales y en las comunidades, y se registraron mejoras considerables en materia de seguridad alimentaria, nutrición y resiliencia. Sin embargo, los avances hacia un cambio permanente a nivel sistémico siguen produciéndose de forma muy gradual, lo cual refleja los desafíos que se plantean con respecto a la participación del Gobierno, el escaso margen fiscal y la actual ausencia de un marco de políticas favorable para ampliar los programas nacionales. Los avances en el aumento de la sostenibilidad mediante la apropiación nacional y la institucionalización a largo plazo siguen dependiendo de que el apoyo del PMA se integre en mayor medida en las estructuras de financiación y los sistemas nacionales.

28. **En el marco del efecto 1** del PEP para 2023-2026, el PMA apoyó el avance en los objetivos de **resiliencia** mediante un doble enfoque de **fortalecimiento de las capacidades institucionales y empoderamiento de las comunidades**. La intervención permitió mejorar las infraestructuras, capacitar al personal y digitalizar los datos históricos, lo que redundó en un aumento del porcentaje de datos de registros climáticos digitalizados. Por otra parte, con el fortalecimiento de las capacidades institucionales del PMA en el marco del efecto 1, se lograron resultados técnicos concretos gracias a la inversión en herramientas de predicción climática y planificación. Sin embargo, la consolidación de estos enfoques dentro de los sistemas nacionales de coordinación y planificación aún se encuentra en sus primeras fases,

[14] A través de este proyecto, las escuelas reciben fondos para comprar los alimentos directamente en los mercados locales y así diversificar las comidas para mejorar la nutrición.

debido a la escasa adopción a nivel institucional y a la falta de mecanismos permanentes para vincular los avances técnicos con los procesos de planificación.

29. Los resultados de las actividades del PMA de fomento de la resiliencia de las comunidades fueron más visibles en los distritos remotos y afectados por perturbaciones climáticas, en los que los sistemas gubernamentales tenían un alcance limitado y los hogares estaban más expuestos a los riesgos climáticos y la inseguridad alimentaria. A nivel de las comunidades, más de tres cuartas partes de los beneficiarios del PMA comunicaron beneficios derivados de la mejora de la base de activos y la mayor protección frente a los riesgos climáticos gracias a las actividades de creación de activos a gran escala, las transferencias de efectivo condicionadas, el apoyo a la agricultura y las iniciativas de adaptación al clima llevadas a cabo por el PMA, especialmente en distritos montañosos de difícil acceso. A pesar de las limitaciones relacionadas con la previsibilidad de la financiación y la cobertura geográfica, los indicadores de consumo de alimentos en las comunidades seleccionadas mejoraron durante el período de ejecución. Por ejemplo, el porcentaje de hogares con una puntuación relativa al consumo de alimentos aceptable se incrementó del 80 % en 2022 al 97 % en 2023. Con todo, los progresos generales conseguidos respecto de los efectos en materia de resiliencia se distribuyeron de manera desigual y las poblaciones seleccionadas siguieron siendo vulnerables a las perturbaciones externas.

30. Las **actividades de alimentación escolar realizadas en el marco del efecto 2** fueron el componente principal de la cartera de actividades del PMA durante todo el período de ejecución del PEP, y en ellas se combinó la prestación de servicios a gran escala con el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Dirigida a casi la mitad de las escuelas del país y a más de medio millón de niños, **la alimentación escolar siguió siendo una red de seguridad fiable** sobre todo en las zonas rurales, donde se registra la mayor prevalencia de la inseguridad alimentaria y donde la alimentación escolar puede aportar los mayores beneficios. El programa sirvió para mejorar la matrícula y la retención escolares y contribuyó a lograr buenos resultados educativos, aunque las comidas escolares se suministraron menos días a la semana de lo previsto a causa de las limitaciones de recursos, lo que obligó a padres y escuelas a complementarlas.

31. El PMA impulsó la **transición hacia un programa de alimentación escolar de titularidad nacional** por medio de iniciativas piloto vinculadas con el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Entre ellas cabe citar el Proyecto Piloto de Transferencia de Fondos, el modelo de alimentación escolar con productos locales y las actividades generadoras de ingresos realizadas en las escuelas. Los proyectos piloto reforzaron el sentido de apropiación de las escuelas y las comunidades y proporcionaron modelos prácticos de transición. Sin embargo, su escala global y su viabilidad financiera siguieron siendo limitadas. Además, las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por los diversos enfoques piloto no se aprovecharon plenamente, circunstancia que motivó que los avances hacia un programa de alimentación escolar de titularidad nacional fueran desiguales en las distintas zonas geográficas. En la evaluación se constató que los beneficiarios preferían generalmente la asistencia en efectivo, lo que permitía a las escuelas diversificar los menús y añadir valor nutricional, si bien el suministro de harina fortificada por el PMA siguió siendo esencial para lograr que las comidas fueran más nutritivas.

32. Junto con la alimentación escolar, las **intervenciones del PMA en materia de nutrición lograron buenos resultados a la hora de tratar y reducir la malnutrición aguda moderada**. Pese a la gran demanda, las intervenciones se vieron limitadas por la insuficiente financiación y la escasa priorización nacional. Por consiguiente, para el tratamiento se seleccionaron cinco distritos con pocos servicios públicos de salud y una elevada prevalencia de la malnutrición aguda moderada, principalmente en la región de Khatlon. Se mantuvo una alta calidad de las intervenciones, obteniendo unas tasas de recuperación sistemáticamente

superiores a las normas del Proyecto Esfera; los mejores resultados se observaron en sitios donde el PMA apoyaba tanto el suministro de alimentos nutritivos especializados como la capacitación de los trabajadores sanitarios.

33. La labor de prevención de la malnutrición a través de actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento redundó en un aumento de los conocimientos y la concienciación sobre la malnutrición, las prácticas de alimentación de lactantes y niños pequeños y la higiene. También ayudaron a conseguir resultados el fortalecimiento de las capacidades de los profesionales sanitarios y el suministro de alimentos fortificados especializados. Estas intervenciones ayudaron a subsanar carencias críticas de servicios allí donde la prestación gubernamental era limitada. Sin embargo, a pesar del reconocimiento formal de los problemas nutricionales en las políticas, la escasez de fondos y las restricciones presupuestarias a que se enfrentaba el Gobierno siguieron limitando los resultados. Las posibilidades de vincular un programa de alimentación escolar nacional que utiliza productos locales y comprende una dimensión nutricional con la nutrición en la primera infancia siguieron siendo escasas y fragmentarias a causa de las limitaciones de recursos y en el diseño. La inexistencia de un enfoque basado en el ciclo de vida coherente reduce las oportunidades de armonizar el apoyo nutricional en las distintas etapas del desarrollo infantil y abordar la malnutrición de forma más sistemática.

34. La finalidad de **la asistencia de emergencia prevista en el marco del efecto 3** era mejorar la preparación nacional ante emergencias y proporcionar asistencia alimentaria y nutricional en el momento oportuno tanto a las poblaciones refugiadas como a las poblaciones nacionales afectadas por perturbaciones. A pesar de las limitaciones de financiación, **el PMA proporcionó asistencia de emergencia a gran escala en respuesta a inundaciones y terremotos**, lo que mejoró los indicadores de consumo de alimentos entre las poblaciones afectadas. El apoyo del PMA a la preparación para emergencias fue eficaz. Prestado junto con asociados nacionales, sirvió para mejorar los sistemas nacionales, dado que potenció las capacidades de registro, selección de los beneficiarios y seguimiento sobre el terreno. La selección de los beneficiarios fue transparente e incluyó a las personas con discapacidad, reforzando la credibilidad del PMA en la esfera de la intervención en emergencias. A pesar de la asistencia prestada, las personas afectadas siguen siendo sumamente vulnerables a las perturbaciones recurrentes.

35. Complementando la asistencia alimentaria directa, los **servicios bajo demanda** del PMA apoyaron la **preparación ante crisis** nacionales y regionales y el **acceso humanitario**. El apoyo prestado por el PMA a los vuelos del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) entre Dushanbé y Kabul comprendió el despacho de aduana de los envíos de ayuda humanitaria, al obtener autorización gubernamental para utilizar todos los pasos fronterizos principales. Estas intervenciones fueron eficaces, y con ellas se reforzaron tanto el papel de Tayikistán como centro logístico regional para la asistencia humanitaria como la ventaja comparativa del PMA en los ámbitos de la preparación ante emergencias, la logística y la facilitación del acceso humanitario.

36. **En el marco del efecto 4,** el PMA contribuyó al **fortalecimiento de las capacidades nacionales relacionadas con la protección social, los sistemas alimentarios** y **la preparación ante emergencias.** El avance más destacado se produjo en el ámbito de la alimentación escolar, en el que el apoyo técnico y operacional del PMA posibilitó el establecimiento y el pleno funcionamiento de una dependencia nacional dedicada a la alimentación escolar en 2023. Gracias al establecimiento de esa dependencia, la elaboración de normas sobre adquisiciones y menús y la capacitación del personal escolar, las comidas escolares podrán convertirse en una red de seguridad nacional sostenible en el futuro. Sin embargo, el hecho de que la financiación nacional siguiera siendo limitada ralentizó el

traspaso completo del Programa de Comidas Escolares al Gobierno y su sostenibilidad a largo plazo.

37. **El PMA también apoyó la capacidad gubernamental en materia de nutrición y fortificación de alimentos** y reforzó las capacidades técnicas y normativas por medio de orientaciones técnicas y aportaciones a los marcos regulatorios, así como a través del establecimiento de sistemas de apoyo, los cuales prestaron asistencia a más de 580.000 personas en 2024. Sin embargo, la ejecución a nivel operacional y la escala siguieron viéndose constreñidas por la escasa financiación interna, la continua dependencia del apoyo externo y la desigual capacidad de absorción por parte de las instituciones pertinentes.

38. El PMA contribuyó a mejorar **la capacidad de las instituciones en materia de preparación ante emergencias y coordinación** actualizando las directrices y mejorando los instrumentos digitales de seguimiento y las funciones de alerta temprana (por ejemplo, las herramientas de predicción de los sistemas de alerta temprana), así como una base de datos de preposicionamiento de existencias de ayuda humanitaria. Estas aportaciones sirvieron para mejorar la fiabilidad y la puntualidad de la labor de preparación, y permitieron a los actores nacionales adoptar decisiones a partir de un análisis más coherente y basado en datos empíricos. También reforzaron la coordinación entre las partes interesadas, apoyando una planificación de las intervenciones de emergencias más eficiente y previsible. Sin embargo, los avances fueron mayores en el plano técnico que en el estratégico. La fragmentación de los mandatos institucionales, la escasa interoperabilidad de los datos, las limitaciones de la financiación nacional y la escala reducida de las iniciativas piloto dificultaron una integración más amplia y a nivel sistémico e impidieron avanzar hacia un sistema de protección social más coherente y reactivo a las perturbaciones.

39. La **sostenibilidad de los resultados conseguidos en el marco del PEP varía según los componentes**. Aunque las perspectivas de sostenibilidad social y medioambiental son sólidas a nivel de las comunidades, la sostenibilidad institucional y financiera sigue siendo dispar. El PMA logró avances notables en el fortalecimiento de los sistemas institucionales y técnicos, especialmente en materia de alimentación escolar, nutrición, fortificación de alimentos y resiliencia climática. Sin embargo, la sostenibilidad se ve reducida por la insuficiencia de la financiación pública, la escasa asimilación a nivel institucional, la ausencia de estrategias formales de transición y el carácter excesivamente ambicioso del plan de traspaso de responsabilidades en la esfera de la alimentación escolar. Asimismo, sigue dependiendo de la capacidad del PMA para definir y consolidar claramente su papel dentro de las estructuras nacionales de protección social y resiliencia climática, lo cual es necesario para garantizar que dicho papel siga siendo comprendido y reconocido por el Gobierno y los asociados para el desarrollo.

Avances en materia de prioridades transversales

El PMA respetó los principios humanitarios, pero las prioridades transversales se integraron de manera irregular en el conjunto del PEP. La igualdad entre mujeres y hombres se integró de forma sistemática en las operaciones, mientras que la equidad en sentido más general, incluidas las consideraciones relativas a la discapacidad, la rendición de cuentas a las personas afectadas y los enfoques atentos al medio ambiente y la nutrición siguieron estando en gran medida basados en proyectos y siguieron sin integrarse a nivel sistémico.

40. **El PMA respetó los principios humanitarios**, proporcionando asistencia basada en las necesidades evaluadas, sin discriminación y con el debido respeto a los principios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia operacional. Por ejemplo, su intervención ante inundaciones se basó en evaluaciones rápidas de las necesidades realizadas juntamente con las autoridades locales y los asociados de las Naciones Unidas, lo que favoreció la imparcialidad en la selección de los beneficiarios y la priorización de los

hogares más afectados, al margen de la ubicación geográfica o el origen étnico. La independencia operacional se mantuvo mediante la gestión directa de la selección de los beneficiarios y el seguimiento, velando por que las decisiones sobre distribución no se vieran influidas por presiones políticas o institucionales locales.

41. **El PMA mantuvo su compromiso con la protección** integrando evaluaciones de los riesgos de protección en el diseño de los programas y adoptando medidas de mitigación específicas del contexto destinadas a garantizar la seguridad y la dignidad de todos los beneficiarios y su acceso efectivo a la asistencia. En la intervención ante emergencias, las consideraciones de protección se reflejaron en los procesos de selección de los beneficiarios, velando por el acceso seguro a los puntos de distribución mediante prácticas de control de multitudes. El seguimiento sobre el terreno confirmó que las actividades del PMA se desarrollaron en un entorno de gran protección.

42. **Las consideraciones de igualdad** ocuparon un lugar relativamente importante y se llevaron a la práctica de forma sistemática en las principales esferas programáticas, entre ellas las de nutrición, alimentación escolar y resiliencia, apoyando la participación de las mujeres y su acceso a los servicios y las oportunidades de subsistencia en las comunidades. La evaluación constató que las actividades del PMA apoyaron la participación y los beneficios para las mujeres, aunque las persistentes barreras estructurales siguieron frenando el avance hacia su empoderamiento más amplio. La evaluación constató además que los marcos de seguimiento incluían indicadores desglosados por sexo, pero carecían de la capacidad de rastrear los resultados obtenidos en relación con el empoderamiento de las mujeres, lo cual implica que no era posible determinar ni analizar los logros.

43. El PMA fortaleció sus sistemas de **rendición de cuentas a las personas afectadas** formalizando su mecanismo de retroalimentación de las comunidades, ampliando los canales y puntos de acceso para las poblaciones afectadas y valiéndose de la plataforma institucional para tramitar los casos. Sin embargo, halló dificultades prácticas en sus esfuerzos por cerrar los casos; por otra parte, fue difícil poner en práctica la comunicación bidireccional estructurada (servicio de asistencia, línea de asistencia telefónica, buzones de comentarios), los circuitos de retroalimentación y la participación sistemática de las comunidades, sobre todo en los contextos que no eran de emergencia. El anonimato de los comentarios y el carácter incompleto de los datos demográficos limitaron los esfuerzos del PMA por analizar la inclusión.

44. La integración del análisis de **la discapacidad** en Tayikistán por parte del PMA refleja su incipiente compromiso institucional, aunque este aún no se haya traducido en una aplicación sistemática o un uso rutinario en la prestación de servicios. El PMA introdujo herramientas analíticas y fortaleció la capacidad de los centros de salud pública para evaluar y atender las necesidades de los niños con discapacidad, aumentando la concienciación entre los asociados. También organizó seminarios de sensibilización y apoyó actividades en las comunidades en las que participaron organizaciones que representaban a personas con discapacidad. Internamente, la ausencia de indicadores relativos a la discapacidad para el conjunto de la cartera, de un desglose sistemático de los datos y de orientaciones operacionales limitaron la aplicación sistemática de los compromisos relacionados con este tema. Externamente, la dependencia de sistemas de certificación de discapacidad basados en informes médicos, la debilidad de los mecanismos nacionales de derivación de casos y los obstáculos sociales a la divulgación de información limitaron la identificación de las personas con discapacidad y la prestación de asistencia a las mismas.

45. **La nutrición** se integró como prioridad transversal en las intervenciones del PMA a través de las actividades de tratamiento de la malnutrición y de comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento dentro del efecto 2, la alimentación escolar con dimensión nutricional y las iniciativas complementarias de fomento de la resiliencia,

fortificación de alimentos y fortalecimiento de las capacidades. Estas intervenciones contribuyeron a mejorar la calidad de la dieta, la concienciación sobre cuestiones nutricionales y el acceso a alimentos ricos en nutrientes en las zonas seleccionadas. Sin embargo, la ausencia de un enfoque coherente que conectara la nutrición en la primera infancia con la alimentación escolar limitó la continuidad y los efectos acumulativos de las intervenciones, reduciendo la eficacia global de la estrategia transversal de nutrición del PMA.

46. En Tayikistán, el PMA integró **salvaguardas medioambientales y sociales** y promovió tecnologías de bajas emisiones, como el riego propulsado con energía solar o las tecnologías de energía limpia, contribuyendo así a medios de vida más sostenibles. Sin embargo, el análisis ambiental fue desigual en los distintos efectos, lo que a menudo obedeció a los requisitos de los proyectos más que a una práctica institucional sistemática. El PMA fortaleció su posicionamiento en el ámbito climático, aunque la ausencia de una función institucional definida y de participación sistemática en los mecanismos nacionales de coordinación y financiación climática limitaron su influencia estratégica y su acceso a financiación destinada a la adaptación.

Dotación de recursos y eficiencia

El PMA mantuvo la continuidad de los programas, pero no pudo garantizar un uso de los recursos plenamente oportuno, equilibrado y óptimo en todo el PEP. Aunque los programas en las escuelas y de respuesta a emergencias se ejecutaron en gran medida a tiempo, las actividades de fomento de la resiliencia y protección social sufrieron retrasos debido a la inestabilidad de la financiación y a las limitaciones operacionales.

47. **El PMA mantuvo la continuidad de las operaciones, pero la puntualidad varió.** Cuando la financiación era previsible y existían modelos de ejecución, especialmente en la alimentación escolar y la asistencia alimentaria de emergencia, el PMA proporcionó su asistencia de manera oportuna y fiable. La ejecución oportuna en estas esferas estuvo respaldada por la gran capacidad logística, los procesos de seguimiento, el mayor uso de sistemas digitales y la amplia presencia sobre el terreno. En particular, la proximidad a los lugares de ejecución posibilitada por las oficinas del PMA sobre el terreno facilitó la colaboración con las autoridades y las comunidades locales, favoreció la coordinación con los asociados y permitió un seguimiento oportuno y una gestión adaptativa.

48. **Sin embargo, la puntualidad fue sustancialmente menor cuando las condiciones eran menos estables**, especialmente en las esferas de la nutrición, el fomento de la resiliencia y la protección social. La inestabilidad de la financiación, la limitada flexibilidad para reasignar recursos, la duración prolongada de los procesos iniciales y los cuellos de botella organizativos —como la adopción centralizada de las decisiones, la falta de claridad en la delegación de facultades entre la oficina en el país y las oficinas sobre el terreno y el insuficiente empoderamiento del personal nacional— limitaron la capacidad del PMA para recuperar los retrasos, reequilibrar las cargas de trabajo y optimizar los recursos del PEP. Sobre el terreno, las mejoras de eficiencia se vieron limitadas por la distribución de las cargas de trabajo entre las diversas oficinas sobre el terreno, a pesar de las diferencias sustanciales entre las obligaciones operacionales.

49. **Las actividades de fomento de la resiliencia sufrieron retrasos** debido a la confirmación tardía de las contribuciones de los donantes, los cuellos de botella en las adquisiciones, la falta de personal y la complejidad de los procesos de aprobación. Aunque esos retrasos redujeron los plazos de ejecución, el PMA logró alcanzar el número de beneficiarios previsto. Las limitaciones de financiación recurrentes y las demoras de los donantes redujeron el alcance de las intervenciones de tratamiento nutricional a cinco distritos, contribuyeron al incumplimiento de compromisos en las actividades de protección social y ralentizaron el

avance hacia los resultados previstos. Los mecanismos de mitigación, como la planificación para imprevistos ocasionados por retrasos en los desembolsos, no se aplicaron sistemáticamente.

50. **Para mejorar la eficiencia en función de los costos, el PMA introdujo varias medidas específicas**, entre ellas, ampliar el uso de las herramientas digitales, optimizar los flujos de trabajo relacionados con las TBM e introducir modelos piloto para la prestación de la asistencia. Todo ello contribuyó a acelerar el registro, la digitalización y la verificación de los datos de los beneficiarios, a aumentar la velocidad de procesamiento, a obtener un posible ahorro anual y a reducir las necesidades de personal. Sin embargo, la mejora de la eficiencia en función de los costos en el conjunto de la cartera de actividades se vio frenada por la presupuestación basada en proyectos, la distribución desigual de la carga de trabajo entre las oficinas sobre el terreno y las prácticas de gestión de los asociados que no se basaban en evaluaciones sistemáticas del desempeño y del uso óptimo de los recursos. Las mejoras de eficiencia también se vieron limitadas por la distribución desigual de la carga de trabajo entre las oficinas sobre el terreno, a lo que se sumó una asignación bastante uniforme de los recursos de personal y los vehículos entre dichas oficinas.

51. Asimismo, **la oficina en el país fortaleció sus sistemas internos de seguimiento y presentación de informes** y respetó las normas institucionales al respecto. Sin embargo, la fragmentación en la ejecución, las carencias de los mecanismos de verificación y el hecho de que los informes se basen en las actividades siguen limitando el uso oportuno de los datos empíricos para adaptar los programas y tomar decisiones estratégicas.

52. **La eficiencia de la cartera de actividades en su conjunto** se vio obstaculizada asimismo por la falta de evaluaciones sistemáticas de los asociados cooperantes en las que se mida su desempeño o el uso óptimo que hacen de los recursos, así como por las condiciones impuestas por los donantes con respecto a la adquisición de alimentos, lo cual redujo la capacidad del PMA para seleccionar las opciones más eficaces en función de los costos.

53. **El PMA ha avanzado en la solución de los problemas relacionados con los recursos humanos**, logrando mayor estabilidad en las estructuras de personal y realizando una planificación más estratégica de la fuerza de trabajo. Sigue habiendo carencias en cuanto a la retención y el empoderamiento del personal nacional, la contratación en el momento oportuno y el desarrollo profesional y de la capacidad de liderazgo. Las limitaciones de capacidad sobre el terreno persistieron, habida cuenta de que la asignación de personal y recursos no reflejaba la carga de trabajo y las obligaciones de las oficinas sobre el terreno, que soportan la carga operacional de ejecutar las actividades y hacer su seguimiento.

Recomendaciones

54. A raíz de la evaluación se han formulado una recomendación estratégica y tres recomendaciones operacionales con el objetivo de favorecer la rendición de cuentas y el aprendizaje y servir de base para el diseño del próximo PEP para Tayikistán.

Recomendaciones

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Posicionar al PMA como habilitador de sistemas dentro del marco de protección social en evolución de Tayikistán y, para ello, poner en práctica su propuesta de valor utilizando una perspectiva sistémica en el próximo PEP. ***Justificación:*** La propuesta de valor del PMA en Tayikistán establece la aspiración de apoyar las iniciativas gubernamentales encaminadas a crear un sistema de protección social integrado y capaz de responder a las perturbaciones en el que se vinculen la seguridad alimentaria, la nutrición y la resiliencia climática. Poner en práctica esa aspiración se complica porque la financiación se basa en proyectos, aunque esto no es óbice para que el PMA utilice proyectos individuales como puntos de partida para un fortalecimiento de los sistemas a mayor escala.	Estratégica				
1.1 Utilizar los proyectos como puntos de partida para fortalecer los sistemas a mayor escala, demostrando claramente cómo los proyectos apoyan la visión estratégica global del PMA en lugar de funcionar como intervenciones independientes.		Personal directivo superior de la oficina en el país	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Alta	Cuarto trimestre de 2026
1.2 Fortalecer a nivel interno el aprendizaje transversal y los exámenes conjuntos para mejorar la coherencia entre actividades, reflejándolo en la teoría del cambio, con el fin de obtener resultados más holísticos.		Personal directivo superior de la oficina en el país	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Alta	Cuarto trimestre de 2026
1.3 Aclarar y comunicar la visión, los resultados y las contribuciones del PMA a fin de garantizar un entendimiento común con el Gobierno y los asociados, y reforzar el papel del PMA como referente intelectual en materia de protección social, reducción del riesgo de desastres y sistemas alimentarios.		Personal directivo superior de la oficina en el país	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Alta	Cuarto trimestre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 2: Reforzar las disposiciones sobre organización interna del PMA, e invertir paralelamente en un cambio cultural y una mentalidad de crecimiento entre el personal. ***Justificación:*** Para promover el cambio previsto hacia un apoyo más integrado y orientado a los sistemas, el PMA debe fortalecer sus disposiciones sobre organización a fin de garantizar que su programa pueda ponerse en práctica de manera coherente, oportuna y escalable.	Operacional				
2.1 Detectar y clasificar los cuellos de botella en las operaciones del PMA en el país y agilizar los procesos internos de adopción de decisiones mediante una definición más clara de la delegación de facultades en las dependencias técnicas y las oficinas sobre el terreno. Esto ayudará a depender menos de la aprobación centralizada y a acelerar los ajustes operacionales en respuesta a la evolución de las circunstancias.		Personal directivo superior de la oficina en el país		Alta	Cuarto trimestre de 2026
2.2 Empoderar al personal nacional por medio de mandatos claros, responsabilidades delegadas y un desarrollo de capacidades selectivo, aprovechando sus competencias especializadas específicas del país y su función estratégica en el apoyo a procesos a largo plazo que requieren un compromiso constante durante períodos prolongados.		Personal directivo superior de la oficina en el país		Alta	Tercer trimestre de 2026
2.3 Reorganizar las estructuras y la asignación de personal para garantizar que las oficinas y los equipos que deban atender una mayor demanda en relación con los programas y los servicios de apoyo y seguimiento cuenten con los recursos adecuados para mantener una ejecución de programas de alta calidad y adaptada al contexto.		Personal directivo superior de la oficina en el país	Subdirección de Estrategia y Planificación de la Fuerza de Trabajo	Alta	Tercer trimestre de 2026

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 3: Consolidar y contextualizar la cartera de actividades de fomento de la resiliencia y acción climática del PMA con miras a aumentar la sostenibilidad mediante la vinculación de dicha cartera con los sistemas nacionales. ***Justificación:*** El PMA debería basarse en su actual estrategia de acción climática y fomento de la resiliencia, aumentando la coherencia interna de la cartera de actividades del PEP y velando por que haya vínculos con los mecanismos nacionales relacionados con la protección social, los sistemas alimentarios, la adaptación y la reducción del riesgo de desastres, y por que se contribuya a tales mecanismos.	Operacional				
3.1 Vincular más explícitamente las actividades de creación de activos y fomento de los medios de vida con la resiliencia climática mediante la aplicación de un enfoque integrado que conecte estas actividades con la acción anticipatoria y los servicios climáticos, de forma que se demuestre claramente cómo las inversiones del PMA en las comunidades contribuyen a las capacidades nacionales de adaptación, a la reducción del riesgo de desastres y a la sostenibilidad ambiental, al tiempo que refuerzan el sentido de apropiación institucional.		Dependencia de Adaptación al Cambio Climático y Fomento de la Resiliencia de la oficina en el país	Servicio de Clima y Resiliencia de la Sede mundial	Media	Primer trimestre de 2027
3.2 Garantizar que las actividades relacionadas con el fomento de la resiliencia de las comunidades y la adaptación a las perturbaciones relacionadas con el clima dispongan de una estrategia clara de sostenibilidad vinculada a los mecanismos nacionales relacionados con la protección social, los sistemas alimentarios, la adaptación y la reducción del riesgo de desastres.		Dependencia de Adaptación al Cambio Climático y Fomento de la Resiliencia de la oficina en el país	Servicio de Clima y Resiliencia de la Sede mundial	Media	Primer trimestre de 2027

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 4: Promover y defender la integración de las actividades de alimentación escolar en un programa nacional específico que sea escalable y sostenible. ***Justificación:*** Para mejorar el Programa Nacional de Alimentación Escolar y apoyar el sentido de apropiación gubernamental, el PMA puede desempeñar un papel clave en cuanto organismo innovador y generador de datos empíricos.	Operacional			Media	Cuarto trimestre de 2026
4.1 Generar datos empíricos y enseñanzas sobre el potencial de escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo del programa de alimentación escolar basado en las distribuciones de efectivo, las actividades generadoras de ingresos y la alimentación escolar con productos locales, como base para promover su traspaso a las autoridades nacionales.		Dependencia de Alimentación Escolar de la oficina en el país	Servicio de Nutrición, Comidas Escolares y Protección Social de la Sede mundial	Media	Tercer trimestre de 2026
4.2 Prestar asistencia técnica al Gobierno y a las escuelas a fin de ampliar en mayor medida las iniciativas llevadas a cabo en las escuelas utilizando enfoques integrados que promuevan la producción local y amplíen las oportunidades de comprar esos productos.		Dependencia de Alimentación Escolar de la oficina en el país	Servicio de Nutrición, Comidas Escolares y Protección Social de la Sede mundial	Media	Cuarto trimestre de 2026

Lista de siglas

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia