

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Primer período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 10 y 11 de febrero de 2014

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 5 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.1/2014/5-D
10 enero 2014
ORIGINAL: INGLÉS

INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DE ALIMENTOS PARA LA CREACIÓN DE ACTIVOS SOBRE LA RESILIENCIA DE LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA EN UGANDA (2005-2010)

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a las funcionarias del PMA encargadas de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OEV*: Sra. H. Wedgwood Tel.: 066513-2030

Oficial de Evaluación, OEV: Sra. E. Benoit Tel.: 066513-3802

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación

RESUMEN

Esta evaluación, en la que se examinaron los efectos y el impacto de las actividades de alimentos para la creación de activos realizadas por el PMA en el norte de Uganda, forma parte de una serie de evaluaciones sobre el impacto que tienen dichas actividades en la resiliencia de los medios de subsistencia y ha permitido extraer enseñanzas que contribuyen a aumentar el impacto en la resiliencia y a armonizar los programas de alimentos para la creación de activos con las directrices pertinentes enunciadas en el Manual de orientación del PMA sobre las actividades de alimentos para la creación de activos (2011), especialmente en el contexto de la transición de las situaciones de conflicto a la consolidación de la paz y el desarrollo.

Se valoraron los componentes de alimentos para la creación de activos de cuatro operaciones que el PMA llevó a cabo en el norte de Uganda entre 2005 y 2010, a saber: las operaciones prolongadas de socorro y recuperación 101211 y 101212 y los programas en el país 104260 y 108070. En ese período hubo hasta 90 días en que se distribuyeron raciones de alimentos a 329.400 hogares. Se utilizó un enfoque mixto que incluyó varios métodos, como el examen de documentos, la observación, entrevistas semiestructuradas, debates en grupos de discusión y una encuesta de hogares.

El período objeto de evaluación se caracterizó por la guerra civil y la violencia, la afluencia de refugiados, grandes desplazamientos internos de población y sequías. Además, comprendió la transición de las intervenciones de emergencia a las de recuperación y el comienzo del paso del PMA a una estrategia basada en la asistencia alimentaria.

La evaluación demostró que la oficina del PMA en el país había logrado importantes beneficios a corto plazo mediante la prestación de asistencia alimentaria a las personas desplazadas internamente, que así pudieron colmar el déficit alimentario generado por el desmantelamiento de los campamentos y la reducción de las distribuciones generales de alimentos de socorro. El PMA es una de las pocas organizaciones que ha trabajado en las partes más remotas y peligrosas del norte de Uganda, y fue de las primeras en llevar a cabo la transición de las operaciones de emergencia a los programas de recuperación.

Los activos no se diseñaron pensando en objetivos a largo plazo sino para solucionar problemas inmediatos vinculados a la seguridad alimentaria, el empleo y las necesidades más prioritarias, como, por ejemplo, el acceso y el material de siembra. Las carreteras permitieron mejorar el acceso a las parcelas agrícolas abandonadas, las parcelas forestales favorecieron la estabilización de la degradación ambiental y las viviendas para maestros contribuyeron al restablecimiento del sistema educativo.

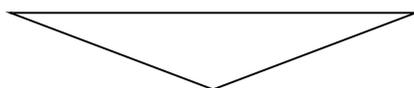
Para el 21 % de los hogares consultados las mejoras más importantes fueron el incremento inmediato de la seguridad alimentaria y la adquisición de competencias; otro 21 % dio mayor importancia a los beneficios sociales en educación y saneamiento; para el 19 % lo principal fueron los beneficios económicos, especialmente el acceso a los mercados y los servicios, mientras que para el 16 % fue el acceso a los recursos (leña, agua, pesca y semillas). El impacto positivo para las mujeres fue más acusado en las comunidades agropastorales, donde estas se encargan de la mayor parte de las actividades agrícolas (aunque los hombres son quienes controlan los recursos), y en relación con los beneficios a nivel de los hogares, en particular el acceso a la leña.

A pesar de la falta de planes a más largo plazo, en el 39 % de los lugares donde se habían ejecutado intervenciones el equipo de evaluación encontró activos, más de la mitad de los cuales estaban en pleno funcionamiento. Se constató que las disposiciones más eficaces en cuanto al mantenimiento eran las relativas a los activos vinculados a las escuelas.

Las actividades de alimentos para la creación de activos se diseñaron individualmente y en ellas intervinieron muy pocos asociados técnicos, con lo que en algunos lugares la mejora de los medios de subsistencia vinculada a activos específicos fue muy escasa.

La evaluación formuló recomendaciones relacionadas con la gestión de las actividades de alimentos para la creación de activos en los contextos de transición en lo concerniente a: el desarrollo de las capacidades y la retención de conocimientos para la aplicación de la versión revisada en 2013 del Manual de orientación del PMA sobre las actividades de alimentos para la creación de activos; la planificación estratégica y operacional, las asociaciones y la capacidad técnica en materia de diseño; la planificación interinstitucional coordinada de programas de alimentos para la creación de activos y complementarios, y las enseñanzas extraídas que pueden aplicarse en las actividades de alimentos para la creación de activos en los contextos de transición.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del impacto de las actividades de alimentos para la creación de activos sobre la resiliencia de los medios de subsistencia en Uganda (2005-2010)” (WFP/EB.1/2014/5-D) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2014/5-D/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se 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. En esta evaluación independiente se examinaron las actividades de alimentos para la creación de activos (ACA) realizadas por el PMA en Uganda entre 2005 y 2010 en el marco de cuatro programas, a saber: las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) 101211 y 101212, y los programas en el país 104260 y 108070¹.
2. La evaluación, que forma parte de una serie, tuvo como objetivos analizar los efectos y el impacto de las actividades de ACA en la resiliencia de los medios de subsistencia, determinar qué cambios eran necesarios para profundizar el impacto y extraer enseñanzas que contribuyan a armonizar los programas de ACA con las directrices del manual de orientación del PMA correspondiente a esta esfera de 2011² y la política sobre reducción del riesgo de desastres^{3,4}. Básicamente se abordaron tres preguntas:
 - ¿Qué repercusiones positivas y negativas tuvieron las actividades de ACA en los miembros de los hogares y las comunidades participantes?
 - ¿Qué factores tuvieron una repercusión fundamental en los efectos y el impacto alcanzados?
 - ¿De qué manera podrían mejorarse las actividades de ACA para tener en cuenta las constataciones relacionadas con las dos primeras preguntas?
3. La evaluación puso a prueba una teoría del cambio —sobre la base de las instrucciones para la elaboración de los programas del PMA— con arreglo a la cual se proporcionan alimentos o efectivo a cambio de trabajar en la construcción de activos o dedicar tiempo al desarrollo de las capacidades, con los fines siguientes:
 - mejorar la seguridad alimentaria de los hogares a corto plazo;
 - mejorar el entorno biofísico, la producción agrícola y las opciones de medios de subsistencia a mediano plazo, y
 - lograr mejoras duraderas en la resiliencia de los medios de subsistencia, lo que comprende la capacidad de hacer frente a las crisis a más largo plazo.
4. Algunos de los factores que se consideraron necesarios para lograr el impacto previsto fueron los siguientes:
 - un contexto externo propicio;
 - un análisis preciso de los riesgos y los medios de subsistencia;

¹ En 2013 el PMA modificó el significado de la sigla “ACA”, que antes designaba las actividades de “alimentos para la creación de activos” (*Food for Assets*) y ahora designa las de “asistencia alimentaria para la creación de activos” (*Food Assistance for Assets*) y engloba las actividades de alimentos, efectivo y cupones para la creación de activos y para la capacitación. No obstante, durante el período abarcado por la presente evaluación, “ACA” se refería exclusivamente a las actividades de alimentos para la creación de activos.

² Módulos A a E y anexos del Manual de orientación del PMA sobre las actividades de ACA (2011).

³ Política del PMA sobre reducción y gestión del riesgo de catástrofes (WFP/EB.2/2011/4-A).

⁴ Aunque las actividades evaluadas se formularon y llevaron a cabo antes de la aprobación del Manual de orientación del PMA sobre las actividades de ACA (que se está revisando) y la política de reducción del riesgo de desastres, sus objetivos eran por lo general similares y en los términos de referencia de la evaluación se hacía hincapié en el aprendizaje.

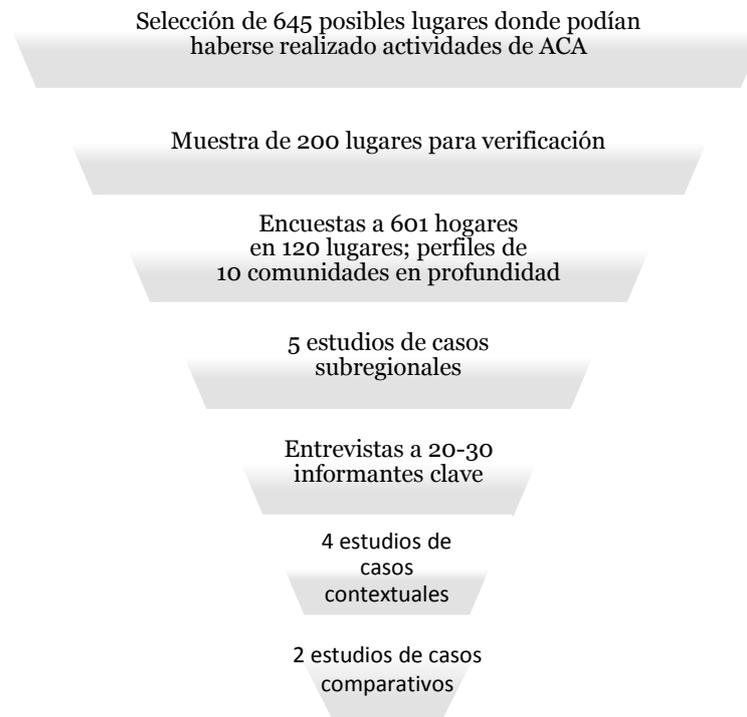
- activos que satisficieran las normas de calidad pertinentes;
 - una financiación adecuada;
 - disponibilidad de recursos;
 - asistencia técnica;
 - insumos complementarios, y
 - mantenimiento de los activos y sentido de apropiación a nivel local.
5. Si bien la serie de evaluaciones se centró en los activos vinculados a los recursos naturales, en la presente evaluación también se examinaron los relativos a la infraestructura, tales como carreteras y escuelas, que se consideraron especialmente importantes para la seguridad alimentaria y la resiliencia de las poblaciones que regresaban a sus lugares de origen en el contexto cambiante y muy afectado por el conflicto del norte de Uganda⁵. Teniendo en cuenta esta constante evolución, el equipo de evaluación consideró que las actividades de ACA habían contribuido a la transición de la vulnerabilidad a la resiliencia más que como pasos lineales independientes⁶.
6. En la Figura 1 se resume el enfoque mixto utilizado en la evaluación, que se basó en métodos tales como: i) el examen de documentos y datos institucionales; ii) entrevistas semiestructuradas con 30 informantes clave; iii) debates en grupos de discusión en ocho comunidades que representaban diferentes contextos⁷; iv) la observación directa de 169 activos, y v) una encuesta de hogares para la que se realizaron 601 entrevistas, el 36 % con mujeres y el 64 % con hombres.

⁵ A los efectos de esta evaluación, el norte de Uganda comprende las subregiones de Acholi, Karamoja, Lango, Teso y Nilo Occidental.

⁶ Basado en Pasteur, K. 2011. *From Vulnerability to Resilience: A Framework for Analysis and Action to Build Community Resilience*. Rugby (Reino Unido): Practical Action Publishing. El modelo circular comprende los medios de subsistencia, la gobernanza, los peligros y presiones, y las incertidumbres respecto del futuro.

⁷ La situación en las comunidades de Acholi, Teso y Lango se tipificó como mutable y en las comunidades de Karamoja y Nilo Occidental como poco evolutiva.

Figura 1: Sinopsis de la metodología de evaluación



Fuente: Informe inicial de la presente evaluación

7. Algunas de las limitaciones fueron la falta de información sobre los activos creados (ubicación, selección, normas y criterios de trabajo, lógica de ejecución y datos de referencia) y de una base a partir de la cual realizar comparaciones⁸. Los factores que se mencionan a continuación impidieron la realización de un análisis comparativo del impacto de las actividades de ACA.
- Las actividades de ACA se ejecutaron en un contexto de conflicto, sin datos de referencia ni registros de dónde, cómo ni por qué se crearon los activos.
 - El regreso de las personas desplazadas y los refugiados dificultó la identificación de quienes participaron en las actividades; muchos de los campamentos que eran centros de las actividades ya no existían.
 - Numerosos hogares se encontraban desplazados y traumatizados, y aplicaban estrategias de supervivencia extremas.
 - Factores externos importantes, como los acuerdos de paz, probablemente tuvieron mayores efectos en las estrategias de subsistencia que las intervenciones de ACA.
 - La escala del programa del PMA dificultó la identificación de grupos de referencia que no hubiesen recibido asistencia.

⁸ De los 601 hogares donde se realizaron las entrevistas, 519 estaban presentes cuando se construyeron los activos y 82 eran usuarios de los mismos en el momento de las entrevistas. Los planes de entrevistar a un tercer grupo de participantes —formado por personas que hubiesen abandonado la zona— se dejaron sin efecto porque era demasiado difícil encontrarlos.

8. Estas limitaciones se compensaron mediante el análisis de los datos sobre las distribuciones, los relatos personales sobre las actividades de ACA, una encuesta de verificación, y la triangulación de la información empírica obtenida a partir de datos cualitativos y cuantitativos, primarios y secundarios⁹. Los datos empíricos se analizaron en función del marco de la teoría del cambio y las comparaciones hechas entre las subregiones.

CONTEXTO

9. Durante el período objeto de la evaluación (2005-2010), la población del norte de Uganda sufrió los efectos de graves situaciones de crisis, a saber:
- un conflicto violento acompañado de grandes oleadas de personas desplazadas internamente (PDI) que afectaron todas las subregiones y, especialmente, Acholi, Teso y Lango;
 - una gran afluencia de refugiados, principalmente en Nilo Occidental;
 - inseguridad y robos de ganado generalizados, mayormente en Karamoja, y
 - sequías, inundaciones y degradación ambiental, sobre todo en Karamoja y Nilo Occidental.
10. En 2005 y 2006 hubo 1,6 millones de personas viviendo en 164 campamentos para PDI. Para 2008, en el norte de Uganda, más de 650.000 personas —entre ellas muchos niños— habían sido secuestradas en un momento u otro del conflicto. Estos problemas acentuaron el subdesarrollo y la pobreza que caracterizan a la región. Por ejemplo, en los distritos de Karamoja, en 2007 la tasa de alfabetización de adultos varió entre 8 % y 22 %, mientras que la tasa media para todo el país fue de entre el 50 % y el 60 %.
11. Tras los acuerdos de paz de 2006-2008, las PDI comenzaron a regresar a sus lugares de origen, donde hubieron de enfrentarse a desafíos como la reintegración de los niños soldados y la reconstrucción de la agricultura, la infraestructura y los servicios. Las administraciones locales coordinaron los esfuerzos en estos aspectos, y las principales crisis pasaron a ser las relacionadas con los peligros naturales (véase el Cuadro 1). La pérdida de cabezas de ganado, los cambios en las estrategias de supervivencia¹⁰ y la agitación social que se registraron durante el conflicto produjeron cambios irreversibles en los medios de subsistencia.

⁹ Para identificar sistemáticamente los patrones presentes en las variables se utilizó un análisis comparativo no binario (“análisis de conjunto difuso”) para procesar la gran cantidad de datos cualitativos obtenidos mediante la verificación de activos, grupos de discusión e información de los hogares. En los anexos 6 y 7 del informe completo de la evaluación se ofrece información detallada al respecto.

¹⁰ En 2005, aproximadamente el 50 % de la población de Acholi y el 30 % de la de Lango dependían de la ayuda alimentaria.

CUADRO 1: CAMBIOS EN LAS CRISIS CON QUE SE ENFRENTARON LOS HOGARES A LO LARGO DEL TIEMPO			
Año	Subregiones	Crisis	Prevalencia (hogares) (porcentaje)
En curso	Nilo Occidental	Afluencia de refugiados	–
2004	Acholi, Lango, Teso	Violencia, secuestros, desplazamientos internos masivos	30-70
	Karamoja, Nilo Occidental	Sequías	45-57
	Karamoja, Lango, Teso	Robos de ganado	–
2009	Karamoja	Inseguridad, saqueos de activos	94
	Acholi, Lango, Teso, Nilo Occidental	Aumento del precio de los alimentos, precipitaciones escasas	–

Fuente: Oficina de Estadística de Uganda, encuestas nacionales de hogares (2005/2006 y 2009/2010).

12. Las principales causas de fondo de la inseguridad alimentaria durante y después del conflicto fueron la falta de acceso a la tierra y la escasa capacidad productiva de los agricultores en Acholi, Lango y Nilo Occidental, y las presiones climáticas y la degradación de los suelos en las subregiones agropastorales de Karamoja y Teso.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS

13. El período objeto de evaluación comprendió la transición del PMA de la ayuda alimentaria (2005-2008) a la asistencia alimentaria (2009-2010); Uganda se consideró un país de vanguardia en relación con el Plan Estratégico para 2008-2013. Las actividades de ACA, que se diseñaron para beneficiar a los refugiados, las PDI, las comunidades de acogida, las personas reasentadas y los agropastores de 645 aldeas de cinco subregiones del norte de Uganda¹¹, se espaciaron y distribuyeron geográficamente, y variaron en intensidad según la zona.
14. Los sistemas institucionales de presentación de informes relativos a las OPSR no registran la ubicación de los activos ni los gastos por cada actividad concreta. El equipo de evaluación estimó que, entre 2005 y 2010, 329.000 hogares habían participado en actividades de ACA (véase el Cuadro 2) por medio de programas cuyos costos generales ascendieron a 2,1 millones de dólares EE.UU. al año, aproximadamente, lo que representa el 2 % de lo que la oficina del PMA en el país destinó al norte de Uganda. Durante las temporadas de escasez de alimentos los participantes se beneficiaron de hasta 90 días de distribución de raciones de alimentos.

¹¹ Según datos del Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS) proporcionados por la oficina en el país.

CUADRO 2: NÚMERO APROXIMADO DE PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE ACA POR PROYECTO, 2005-2010							
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
OPSR	101210	19 866	–	–	–	–	–
	101211	28 720	91 552	106 240	12 603	–	–
	101212	–	–	–	21 177	32 280	–
Programas en el país (PP)	104260	–	8 004	5 435	3 987	725	–
	108070	–	–	–	–	–	49 434
Número aproximado de participantes (sin doble recuento)	TOTAL APROXIMADO	28 720	91 552	106 240	21 177	32 280	49 434
TOTAL GENERAL: 329 403							

Fuente: Informes normalizados sobre los proyectos del PMA, 2005-2010.

15. Los asociados cooperantes fueron el gobierno nacional, las administraciones locales y varias organizaciones no gubernamentales (ONG). Los dirigentes locales redactaron listas de hogares vulnerables, cuyos miembros, de estar interesados, podían participar libremente en las actividades.
16. Movilizadores comunitarios y asociados se encargaron de diseñar propuestas en materia de activos que el PMA aprobó sobre la base de la viabilidad del activo, la disponibilidad de asociados técnicos y alimentos, el establecimiento de estructuras de gestión y el cumplimiento de los Compromisos ampliados del PMA relativos a la mujer.

CONSTATAACIONES

17. Durante el período objeto de evaluación se crearon 169 activos en 77 de los 200 lugares incluidos en la muestra¹². Mediante la labor de verificación se determinó que en el 39 % de los lugares seguía habiendo activos en funcionamiento.
18. Como puede verse en el Cuadro 3, la mayor parte de los activos encontrados correspondía a infraestructura (38 % del total) y a recursos naturales (34 % del total). El mayor porcentaje de activos observados se encontraba en Nilo Occidental (37 %) y el menor, en Teso y Lango (10 %).

¹² De los 308 activos verificados, en 11 casos se desconocía la fecha de construcción, en 108 la construcción era anterior a 2005 y en 20, posterior a 2010.

CUADRO 3: ACTIVOS EVALUADOS, POR CATEGORÍA Y SUBREGIÓN								
Subregión	Total		Categoría de activo					
			Recursos naturales		Infraestructura		Otros	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Acholi	45	26	17	10	13	7	15	9
Nilo Occidental	62	37	13	8	31	18	18	11
Karamoja	45	27	20	12	12	7	13	8
Teso y Lango	17	10	7	4	9	5	1	0
TOTAL	169	100	57	34	64	38	48	28

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

19. En el Cuadro 4 figuran los tipos de activos más comunes en cada categoría¹³. Ningún tipo representó más del 27 % de los activos creados en una subregión. Las parcelas forestales escolares y las viviendas para maestros comprendieron la mayor proporción de activos al representar el 21 % y el 14 %, respectivamente.

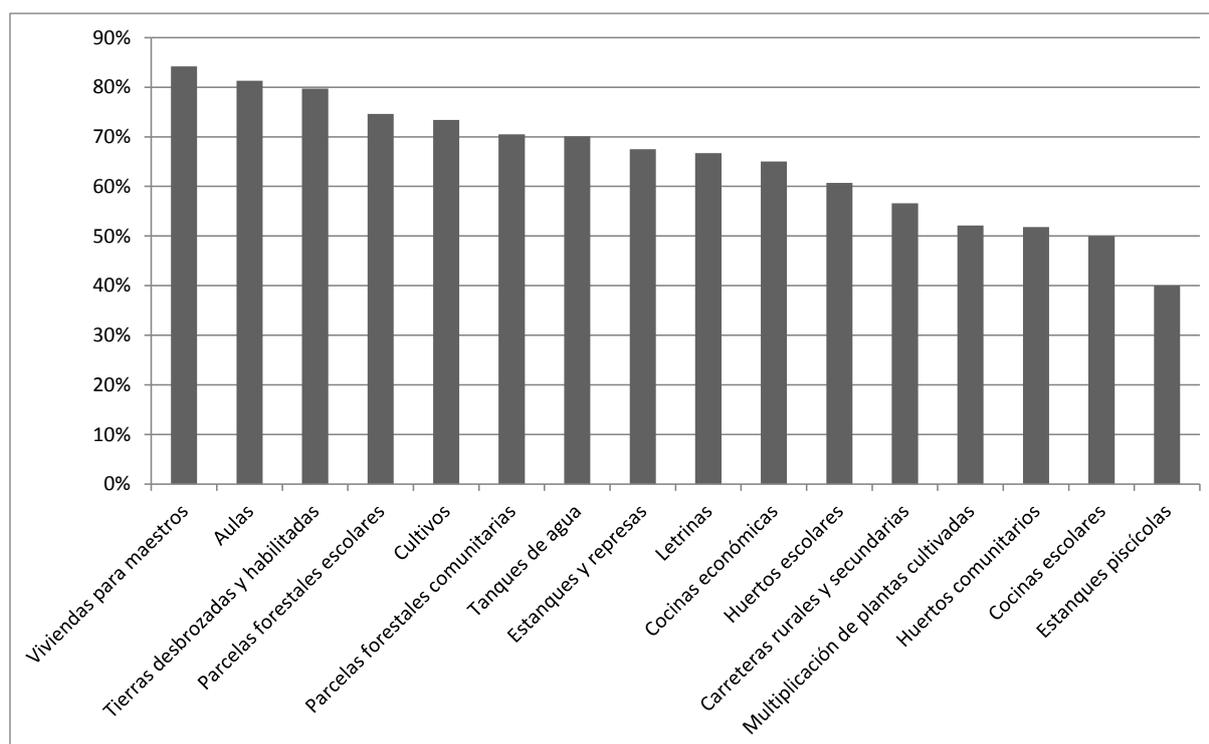
CUADRO 4: PRINCIPALES TIPOS DE ACTIVOS CONSTRUIDOS, POR CATEGORÍA Y SUBREGIÓN						
Subregión	Recursos naturales		Infraestructura		Otros	
Acholi (45 activos en total)	Parcelas forestales escolares	10 (22 %)	Carreteras rurales y secundarias	7 (16 %)	Estanques y represas	5 (11 %)
Nilo Occidental (62)	Parcelas forestales escolares	10 (16 %)	Viviendas para maestros	13 (21 %)	Estanques y represas	6 (10 %)
Karamoja (45)	Parcelas forestales escolares	12 (27 %)	Viviendas para maestros	7 (16 %)	Cocinas económicas	5 (11 %)
	Estanques y represas	4 (9 %)				
Teso y Lango (17)	Parcelas forestales escolares	3 (18 %)	Viviendas para maestros	4 (24 %)	Mantenimiento del piso de las aulas	1 (6 %)

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

20. Como puede apreciarse en la Figura 2, la mayor parte de los activos estaba en funcionamiento, salvo los estanques piscícolas, de los cuales funcionaba solo el 40 %. Excepto en Acholi, en la mayoría de los casos había un grupo de usuarios con responsabilidades de gestión de los activos.

¹³ Tipos de activos encontrados: 12 relacionados con recursos naturales, 13 con infraestructura y 20 con otros activos.

Figura 2: Activos en funcionamiento (porcentaje)



Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

Efectos en el entorno biofísico

21. En la teoría del cambio y en los documentos de los programas del PMA se preveía que las actividades de ACA darían lugar a una mejora en la productividad de la tierra. En el Cuadro 5 puede apreciarse que solo el 14 % de los encuestados mencionó que los beneficios ambientales habían sido el cambio más importante atribuible a los activos creados. Sin embargo, en Karamoja, el 17 % de los encuestados opinó que el aumento del acceso a las semillas había sido el cambio más importante en relación con sus medios de subsistencia.

CUADRO 5: PERCEPCIONES SOBRE LOS BENEFICIOS EN EL ENTORNO BIOFÍSICO (porcentaje)					
Beneficios ambientales (14)	Acholi	Teso y Lango	Karamoja	Nilo Occidental	General
Plantación de árboles como cortavientos o para sombra	3	2	1	1	2
Modificación del clima local	2	1	4	2	2
Control de la erosión de los suelos	–	–	1	–	<1
Recuperación de tierras	–	–	–	1	<1
Embellacimiento	–	–	–	1	<1
Mayor disponibilidad de leña	5	2	1	3	3
Mayor disponibilidad de pesca	–	1	–	–	<1
Mayor acceso a semillas	–	–	17	1	5
Mayor rendimiento de los cultivos	1	1	2	–	1

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

22. Según se desprende de las entrevistas y los debates de los grupos de discusión, las actividades de multiplicación de la mandioca en Acholi (2 % de los activos observados) fue una intervención de corta duración pero gran influencia con la que se atendió la necesidad inmediata de esquejes. Las carreteras rurales (5 % de los activos observados) contribuyeron a que quienes regresaban a sus lugares de origen pudieran llegar a sus aldeas y tierras; y las parcelas forestales (24 %) mitigaron la degradación ambiental en los alrededores de los campamentos. No obstante, los activos creados no fueron suficientes para superar los obstáculos más importantes con que se enfrentaba la productividad agrícola, en particular la seguridad, y la necesidad de utilizar tracción animal para el cultivo de la tierra. A medida que se iba instaurando la paz, el acceso de la población a sus tierras fue mejorando, en parte gracias a la construcción de carreteras, aunque también fue preciso hacer esfuerzos adicionales para desbrozar las parcelas llenas de maleza.
23. El 75 % de las parcelas forestales¹⁴ aún estaban en funcionamiento¹⁵, lo que indica que su mantenimiento era más eficaz que el de otros activos; según los datos cualitativos y cuantitativos disponibles, las parcelas forestales escolares tenían las tasas de durabilidad más altas, pero su capacidad productiva se veía limitada por el tamaño, las especies utilizadas, la gestión comunitaria, las carencias de las disposiciones relativas al mantenimiento y la deficiente conexión con los mercados¹⁶.
24. En general, los estanques y represas observados eran relativamente grandes y proporcionaban agua para el ganado y el riego. Teniendo en cuenta la importancia del agropastoralismo, es significativo que estos fueran los únicos activos considerados ventajosos para los criadores de ganado, que fueran pocos y que apenas concernieran al 3 % de los beneficiarios entrevistados durante la encuesta de verificación.

¹⁴ Encuesta de verificación, 2013.

¹⁵ Esto comprende las parcelas forestales comunitarias, que no se incluyen en el Cuadro 4.

¹⁶ Verificación de activos y observación secundaria, 2013.

Efectos en la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia

25. Los efectos en los medios de subsistencia más frecuentemente atribuidos a las actividades de ACA fueron los efectos directos a corto plazo derivados de la lucha contra el déficit de alimentos generado por el regreso de las personas desplazadas y del desarrollo de competencias técnicas, mencionados por el 21 % de los encuestados (véase el Cuadro 6). Otros cambios importantes percibidos fueron los relacionados con los sectores sociales (salud y educación) —señalados por el 21 % de los encuestados— y los beneficios económicos —mencionados por el 19 %—.
26. En las subregiones, el 82 % de los encuestados indicó que los alimentos distribuidos en el marco de las actividades de ACA se habían consumido directamente. En los contextos dinámicos de Acholi, Teso y Lango, la proporción fue inferior en comparación con los contextos crónicos de Nilo Occidental y Karamoja. Esto indica que, en los hogares de las zonas donde había personas que habían regresado a sus lugares de origen, era más probable que los productos alimenticios se utilizaran como fuente de capital para restablecer los medios de subsistencia, mientras que en los hogares en condiciones de inseguridad alimentaria crónica o en contextos de refugiados solían utilizarse directamente para colmar el déficit de alimentos.
27. Teniendo en cuenta la importancia relativa de los beneficios de las parcelas forestales y las transferencias de alimentos, los beneficios en los hogares fueron inferiores a lo previsto en cuanto a ahorros de tiempo y energía y la mejora de la dieta y la nutrición. No obstante, hubo importantes diferencias entre hombres y mujeres, como se indica en la sección siguiente.

CUADRO 6: PERCEPCIONES DE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y A NIVEL DE LOS HOGARES (porcentaje)						
Beneficios		Acholi	Teso y Lango	Karamoja	Nilo Occidental	General
Directos (21)	Suministro de alimentos	15	6	22	10	14
	Competencias técnicas	3	7	9	10	7
Económicos (19)	Aumento de ahorros o ingresos	6	12	5	9	7
	Mejores condiciones de vida	9	8	2	2	5
	Acceso a mercados y servicios	9	6	7	3	6
	Desarrollo rural	1	–	–	1	<1
Sociales (21)	Agua potable	6	1	2	1	3
	Mejoras en saneamiento, salud e higiene	5	13	6	3	6
	Retención de maestros en zonas rurales remotas	3	13	2	5	6
	Mayor matriculación de niños en las escuelas	1	–	–	4	1
	Mayor asistencia de los maestros	–	4	1	9	3
	Mejores resultados educativos	2	4	1	5	3
A nivel de los hogares (1)	Oportunidades laborales	1	–	–	1	<1
	Mejoras en la nutrición y la dieta	–	1	1	–	<1
	Ahorro de tiempo y energía	–	2	1	–	<1
Otros (17)	Ningún cambio/Ningún impacto/Sin opinión	20	2	12	25	17

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

Efectos para las mujeres y la dinámica de género

28. El Cuadro 7 permite apreciar que los mayores efectos para las mujeres fueron los vinculados a los medios de subsistencia basados en las actividades agropastorales. En Acholi y Nilo Occidental, cerca de la mitad de los encuestados mencionaron al menos un efecto positivo importante para las mujeres, mientras que en Teso y Lango ese porcentaje alcanzó el 76 % y en Karamoja, el 89 %.

CUADRO 7: PERCEPCIONES DE LOS CAMBIOS MÁS IMPORTANTES PARA LAS MUJERES (porcentaje)					
Cambios importantes para las mujeres	Acholi	Teso y Lango	Karamoja	Nilo Occidental	General
		55	76	89	52
Suministro de alimentos	6	17	27	8	14
Aumento de ahorros o ingresos	5	6	8	5	6
Movilización, organización y motivación de grupos	8	4	7	2	5
Leña	7	7	6	6	6
Ningún cambio/Ningún impacto/Sin opinión	45	24	11	48	34

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

29. En el Cuadro 8 se comparan las percepciones relativas a los efectos benéficos para los medios de subsistencia en general y para las mujeres. Según los encuestados, las mujeres se beneficiaron mucho más de la cohesión comunitaria y las mejoras en los hogares, en cuanto a autosuficiencia, seguridad, movilización de grupos, oportunidades laborales, dieta y ahorro de tiempo, que de los beneficios directos, económicos, sociales y ambientales, como la mejora de las competencias técnicas, el acceso a los mercados y las semillas y las condiciones de vida.

CUADRO 8: PERCEPCIONES DE LOS BENEFICIOS MÁS IMPORTANTES (porcentaje)		
Para los medios de subsistencia en general	Para las mujeres	
21	Directos	17
19	Económicos	11
21	Sociales	11
6	Cohesión comunitaria	12
14	Ambientales	9
1	A nivel de los hogares	6
17	Otros	34

Fuente: Encuesta de verificación, 2013.

30. Las actividades de ACA no sirvieron para poner en tela de juicio los roles de género establecidos, según los cuales las mujeres representan la principal fuerza productiva en la agricultura y los hombres controlan los recursos y la adopción de decisiones. Según indicaron las administraciones locales y el personal del PMA sobre el terreno, aunque hicieron la mayor parte del trabajo en las actividades de ACA, según los roles culturales tradicionales, las mujeres no obtuvieron un mayor control sobre los activos construidos. No obstante, se constató que, en el caso de algunas mujeres, estas actividades habían contribuido a la autosuficiencia porque así habían adquirido experiencia en tareas tradicionalmente consideradas masculinas, como la construcción de carreteras.

31. Si bien se constató que los beneficios ambientales habían sido menores para las mujeres que para el conjunto de los beneficiarios —9 % contra 14 %—, los beneficios percibidos derivados del mayor acceso a la leña habían sido mucho mayores para ellas, puesto que representaron las dos terceras partes del 9 % de los beneficios ambientales para las mujeres. Las parcelas forestales productivas también generaron sólidos beneficios directos para las mujeres al aliviar la carga de trabajo que representa la recogida de leña, tarea de la que se encargan principalmente las mujeres y las niñas¹⁷. Se mencionó que los hombres seguían ejerciendo el control de los activos generadores de ingresos, como los estanques piscícolas.
32. Algunos informantes de las administraciones locales y las ONG señalaron que uno de los efectos no deseados de estimular a las mujeres a participar en las actividades de ACA fue que una reducción aún mayor del sentido de responsabilidad de los hombres respecto de la producción del hogar, que tenía su origen en las consecuencias del conflicto, como la pérdida de cabezas de ganado, los traumas y el alcoholismo.

Efectos en la resiliencia de las comunidades

33. Pese a ser relativamente limitada para el contexto, la inversión del PMA en las actividades de ACA realizadas en el norte de Uganda contribuyó a la cohesión de las comunidades, lo que puede apreciarse en el hecho de que el 6 % de los cambios considerados importantes se vincularon a la movilización y la dinámica de grupos (véase el Cuadro 9). Como se mencionó anteriormente, los cambios en estos aspectos fueron considerablemente más importantes para las mujeres, un aspecto señalado por el 12 % de los hogares.
34. Prácticamente no se halló información sustancial sobre los efectos en la resiliencia a más largo plazo, pero hay dos ejemplos que ponen de relieve la necesidad de considerar detenidamente los efectos a más largo plazo no previstos. Para ayudar a atender las necesidades agrícolas y de alimentos de las PDI que regresaban a sus lugares de origen, se habían seleccionado variedades de mandioca de maduración rápida, que representaron el 2 % de los activos observados. Sin embargo, algunos entrevistados expresaron preocupación porque esas variedades habían pasado a dominar la producción, pese a que las variedades tradicionales eran más adecuadas porque podían dejarse en el campo, eran menos susceptibles a enfermedades y plagas, y volvían a germinar año tras año.
35. El uso generalizado de sacos de alimentos en los campamentos de Acholi, Teso y Lango puede haber contribuido a deteriorar algunos mecanismos de resiliencia tradicionales, como los graneros, después de que las PDI regresaran a sus lugares de origen. Los graneros tienen la ventaja de reducir la vulnerabilidad a la infestación cruzada y el acceso público, lo que dificulta la reventa y aumenta el control de las mujeres sobre las reservas.

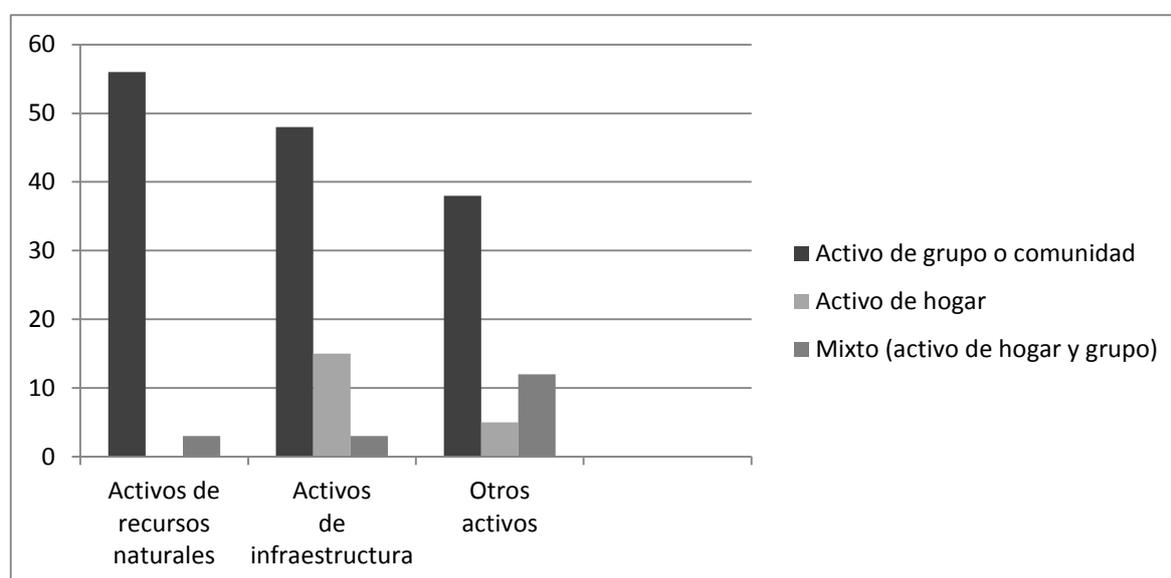
¹⁷ Según indicó el 6 % de los hogares, la mayor disponibilidad de leña (gracias a la plantación de parcelas forestales) fue el efecto individual más importante para las mujeres; en general se consideró el segundo cambio más importante para las mujeres, después del acceso a los alimentos.

CUADRO 9: BENEFICIOS RELATIVOS A LA COHESIÓN COMUNITARIA (porcentaje)					
Cohesión comunitaria (6)	Acholi	Teso y Lango	Karamoja	Nilo Occidental	General
Autosuficiencia	2	1	1	–	1
Optimismo	1	1	1	4	2
Mayor seguridad	1	1	–	–	<1
Movilización, organización y motivación de grupos	3	6	1	2	3

Fuente: Encuesta de hogares, 2013.

36. Respecto de todos los tipos de activos, la mayoría de los activos creados fueron comunitarios (el 79 % del total); el 11 %, activos de los hogares, y el 10 %, mixtos (véase la Figura 3).

Figura 3: Propiedad, por categoría de activo



Fuente: Verificación de activos, 2013.

37. La transición de la propiedad de los activos cuando las PDI abandonaron los campamentos no fue clara, y no se tuvo en cuenta adecuadamente en el diseño de las actividades de ACA.
38. Los datos cualitativos indican que las actividades de ACA destinadas a las poblaciones de acogida se gestionaron de forma más sostenible que las destinadas a residentes temporales, como, por ejemplo, los refugiados. Esta constatación puede apreciarse en las comparaciones entre los datos relativos a Teso y Lango, subregiones caracterizadas por el conflicto y una constante evolución, y los correspondientes a Acholi, donde había más campamentos.
39. La evaluación constató que las comunidades continuaron encargándose del mantenimiento de los activos mucho después de su construcción, y que más del 80 % de los usuarios indicaron que habían participado en la tarea. Más de dos tercios de los usuarios estaban vinculados a las escuelas, que eran las destinatarias más habituales de los activos creados en el marco de las actividades de ACA examinadas. No obstante, los

encuestados establecieron pocos nexos entre los activos relacionados con las escuelas y las mejoras de mayor nivel en la esfera de la enseñanza (véase el Cuadro 6).

40. Según indican los registros del PMA y las entrevistas con el personal sobre el terreno, la selección de los activos se realizó a través de los movilizadores comunitarios, que compatibilizaron las prioridades comunitarias con las necesidades de los proyectos. A pesar de estos esfuerzos, sin embargo, la encuesta determinó que en las distintas subregiones entre el 39 % y el 53 % de los hogares consideraba que la selección de los activos construidos había estado a cargo del PMA.
41. En las zonas donde el conflicto duró más —Acholi y Karamoja—, el número de hogares que indicaron que las actividades de ACA no habían interferido con otras actividades productivas fue mayor que en las zonas menos afectadas (80 % a 90 % y 60 % a 70 %, respectivamente)¹⁸. En la subregión más estable —Nilo Occidental— la percepción de interferencia fue mayor (37 % de los hogares), lo que indica que la orientación de la ayuda debe ser más precisa en los contextos crónicos, como se ha procurado hacer en Karamoja desde 2010.

FACTORES QUE INFLUYERON EN EL IMPACTO

Factores externos

42. La influencia de los factores contextuales externos en la resiliencia de los medios de subsistencia fue especialmente importante en el norte de Uganda, que se caracterizó por una constante evolución, el conflicto, la transición y la inseguridad alimentaria crónica durante el período objeto de evaluación. Los principales factores externos que impulsaron los cambios en los medios de subsistencia y la resiliencia fueron los siguientes: i) la reducción de la inseguridad; ii) una situación meteorológica relativamente buena durante todo el año, y iii) la demanda comercial de Sudán del Sur¹⁹. Según el equipo de evaluación, estos factores probablemente tuvieron consecuencias más importantes que las de las intervenciones de ACA en los medios de subsistencia, la mayoría de las cuales se había seleccionado por el impacto a corto plazo más que por los efectos a largo plazo.
43. Las diferencias en la funcionalidad de los activos entre las distintas subregiones parecen indicar que el tipo de activo no es el único factor determinante de su funcionamiento a largo plazo. Por ejemplo, en Teso y Lango, donde se constató que el 89 % de la infraestructura estaba en funcionamiento, las carreteras habían permitido que se establecieran nuevas zonas de asentamiento y que las organizaciones como Oxfam y el Comité Internacional de la Cruz Roja prestaran servicios en las zonas rurales remotas²⁰. Los activos funcionaban mejor cuando las personas obtenían apoyo complementario en las esferas de la educación, la atención de la salud, el acceso al agua y los servicios de extensión agrícola²¹.
44. Cabe destacar especialmente la coordinación del PMA con las estructuras y las actividades gubernamentales en el marco de las iniciativas de socorro en general, y el hecho de que las actividades de ACA se seleccionaron conjuntamente con los asociados.

¹⁸ Encuestas de hogares.

¹⁹ También se señalaron en el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad realizado por el PMA en 2013.

²⁰ Entrevistas con informantes clave.

²¹ Análisis de conjunto difuso en Karamoja, Teso y Lango (véase la nota a pie de página número 9).

Estas actividades fueron más eficaces cuando los programas se llevaron a cabo de forma conjunta con el Servicio nacional de asesoramiento agrícola u otros asociados. No obstante, la relación entre el PMA y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se vio dificultada por diferencias de diseño no resueltas entre las actividades de ACA y las escuelas de campo para agricultores de la FAO, lo que redujo la posibilidad de ofrecer un nivel adecuado de calidad técnica²².

Factores internos

45. El equipo de evaluación constató que el alcance y la eficacia de las actividades de ACA en el norte de Uganda se vieron afectados principalmente por cuatro factores, a saber:
 - la calidad técnica del diseño de los activos dentro del contexto local;
 - la capacidad y el alcance de los procesos de planificación participativos a nivel local;
 - el valor atribuido a los distintos tipos de activos por las poblaciones bajo presión, y
 - las incertidumbres relativas a la planificación de los programas, en particular en cuanto a los movimientos de la población y los cambios en la situación, la dotación de personal y la financiación.
46. Aunque se informó de que las actividades de ACA eran positivas para la moral del personal del PMA sobre el terreno porque ofrecían la posibilidad de contribuir a metas de desarrollo a más largo plazo, hubo una gran rotación de personal que generó lagunas en la ejecución y las asociaciones, y el PMA no estuvo en condiciones de institucionalizar un mecanismo de traspaso de funciones eficaz y de brindar orientación al nuevo personal encargado de las actividades.
47. La logística y la cadena de suministro del PMA fueron esenciales para lograr un impacto positivo. Los factores operacionales desempeñan un papel fundamental en las relaciones con las comunidades, y el mantenimiento de los activos fue mejor allí donde hubo menos dificultades. Mientras que el 44 % de los encuestados indicó que no había habido problemas en la ejecución, o que había habido pocos, el 32 % de quienes señalaron que sí habían observado problemas hizo referencia a la falta de herramientas y el 28 %, a los retrasos en la distribución de insumos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

48. Según los documentos de los proyectos, los objetivos de las actividades de ACA eran el restablecimiento de los medios de subsistencia y el fortalecimiento de la resiliencia. En la práctica, sin embargo, las actividades de ACA en el norte de Uganda entre 2005 y 2010 se orientaron principalmente al logro de objetivos a corto plazo, como, por ejemplo, superar inmediatamente los déficits de alimentos y crear activos productivos. La finalidad de las actividades de ACA era servir de mecanismo de recuperación para proporcionar alimentos mientras las poblaciones restablecían sus medios de subsistencia, pero estas continuaron sufriendo las consecuencias de crisis recurrentes.

²² Las escuelas de campo para agricultores prestan asistencia técnica en función del contexto específico. Aunque normalmente se asocia a la FAO, se trata de un enfoque aplicado también por otros organismos. La participación es voluntaria: la motivación que impulsa a los agricultores es el deseo de mejorar la productividad. No se realiza ninguna transferencia ni se ofrecen incentivos directos, de modo que a menudo se considera que las actividades de ACA (al ofrecer incentivos a cambio de trabajo) pueden alejar a los agricultores de esas escuelas.

49. Teniendo en cuenta que las operaciones de ACA realizadas por el PMA deberían considerarse en el contexto de las iniciativas de socorro más amplias que realizó durante la primera parte del período evaluado, y que podría decirse que en el norte de Uganda los factores externos relacionados con la resiliencia de los medios de subsistencia revisten mayor importancia, la principal constatación de esta evaluación es que las poblaciones apreciaron que se les distribuyeran alimentos en momentos de necesidad. El PMA fue uno de los pocos organismos que realizó intervenciones de magnitud adecuada para facilitar la transición al final del conflicto. Las partes interesadas opinaron que las actividades de ACA habían sido eficaces y necesarias para: i) superar los déficits alimentarios con que se enfrentaron quienes regresaron a sus lugares de origen, y ii) favorecer un cambio en la mentalidad de las comunidades y otros proveedores de servicios para pasar de la fase de socorro a la de transición. La escala de las operaciones del PMA posibilitó la creación de activos que permitieron aprovechar los dividendos de la paz.
50. Mientras que la mayoría de los programas ejecutados en la región ofrecían ayuda de socorro no condicionada, el PMA introdujo la modalidad de transferencias condicionadas. Esto favoreció la evolución gradual hacia programas de recuperación, ya que se preveía que las poblaciones fueran dedicando cada vez más tiempo y recursos a su propio desarrollo. Las transferencias condicionadas, aun efectuadas sin excesivo rigor, representaron un importante avance en comparación con las distribuciones, pero no acabaron con la práctica de retribuir la labor de autoayuda, fenómeno que, según el equipo de evaluación, contribuyó a la dependencia de las poblaciones. Este riesgo podría mitigarse aplicando un método de orientación de la ayuda basado en la vulnerabilidad de los hogares lo antes posible en la fase de recuperación.
51. Los datos permitieron determinar los tres patrones siguientes:
- i) Los efectos positivos para las mujeres fueron más intensos en las comunidades agropastorales.
 - ii) Las dificultades relativas a la propiedad de los activos fueron más comunes en los campamentos, dada la naturaleza transitoria de la población.
 - iii) Es probable que en los hogares afectados por los déficits alimentarios crónicos los alimentos distribuidos se consumieran directamente, mientras que los grupos beneficiarios que regresaron a sus aldeas una vez finalizado el conflicto utilizaron sin duda las raciones como fuente de capital.
52. La mayor parte de los activos comunitarios que seguían en funcionamiento²³ tuvo un impacto pequeño pero positivo en los ingresos a nivel tanto comunitario como de los hogares; el 33 % de los cambios señalados guardaban relación con beneficios económicos o vinculados al acceso a recursos tales como semillas, leña, agua y oportunidades laborales.
53. En general los activos se diseñaron para responder a la urgencia de la ejecución y se centraron en ofrecer soluciones a problemas inmediatos. Los informantes externos reconocieron que el enfoque orientado a la acción que el PMA aplicó en relación con las

²³ Entre ellos: parcelas forestales, estanques, represas y tanques, cocinas, huertos y carreteras (que representaron el 48 % de los activos verificados).

actividades de ACA fue eficaz y necesario. Las constataciones de la evaluación ofrecen varias enseñanzas para el diseño de este tipo de actividades en situaciones de transición, entre las que destacan las siguientes:

- La programación y el diseño de las intervenciones de ACA en contextos de conflicto y transición deben integrar la noción de conflicto —por ejemplo, en relación con la propiedad de las tierras—, e incluir la planificación de la mitigación de los riesgos a fin de afrontar los posibles desafíos ambientales que puedan surgir²⁴.
- La comprensión de los sistemas de gestión tradicionales —como la ganadería, los graneros y las variedades tradicionales—, el apoyo a los mismos y su restablecimiento son aspectos importantes para la resiliencia.
- La eficacia de las actividades de ACA depende del desempeño en todos los niveles del PMA, no solo de la calidad del equipo encargado del programa.

Recomendaciones

54. La oficina del PMA en el país ya está aplicando en los programas en curso en Karamoja muchas de las enseñanzas relativas al diseño y la ejecución derivadas de la presente evaluación. Las directrices institucionales del PMA sobre los programas de ACA y en materia de género también han cambiado mucho desde el período objeto de evaluación. Por lo tanto, las recomendaciones tienen por objeto respaldar los esfuerzos que el Programa está desplegando en la actualidad.
55. **Recomendación 1: El PMA debería difundir de manera generalizada en las oficinas en los países la versión actualizada (2013) de las directrices institucionales sobre los programas de ACA.** Esta inversión en el desarrollo de las capacidades y la difusión de las directrices institucionales es importante para mitigar los efectos de la intensa rotación del personal sobre el terreno y potenciar la labor de capacitación y el traspaso de funciones, que hasta ahora han sido deficientes o insuficientes. La difusión generalizada de esas directrices debería incluir un plan dotado de presupuesto y priorizado a corto y medio plazo, a fin de garantizar su pertinencia respecto de las necesidades de programación de la oficina en el país. [Sede]
56. **Recomendación 2: La oficina del PMA en Uganda debería comprometerse formalmente a adoptar las medidas de seguimiento necesarias de la aplicación de las directrices relativas a las actividades de ACA, con el fin de garantizar una transferencia eficaz de los conocimientos y su retención sobre el terreno.** A tal fin habría que: i) pedir al personal participante que se comprometiera a permanecer en sus puestos durante un período mínimo, para desarrollar unas capacidades efectivas en la oficina en el país; ii) vincular los planes relativos a la actuación profesional del personal participante con las esferas clave de las directrices, y iii) planificar en la oficina en el país un nivel suficiente de personal para llevar a cabo las actividades de ACA y de apoyo técnico de la Sede para mantener y ampliar las capacidades en esta esfera. [Oficina del PMA en Uganda]
57. **Recomendación 3: Debería elaborarse, de común acuerdo con asociados complementarios que operan en el sector, un plan estratégico para las actividades de ACA que garantice la disponibilidad de las capacidades técnicas necesarias.** El plan se basará en: i) un enfoque triple aplicable a las actividades de ACA en el marco de las

²⁴ Por ejemplo, la erosión de los suelos derivada de la explotación de nuevas tierras.

iniciativas relativas a la resiliencia y consistente en un análisis integrado del contexto y las cuestiones de género, la elaboración de programas estacionales relativos a los medios de subsistencia y una labor de planificación basada en la participación de las comunidades; ii) una comprensión común del modo en que las actividades de ACA y otras iniciativas del PMA pueden complementarse en la transición del socorro al desarrollo, y iii) un análisis exhaustivo de los riesgos específicos con que se enfrentan las comunidades, que integre las cuestiones relacionadas con el género, la propiedad de la tierra y los mecanismos de resiliencia tradicionales. [Oficina del PMA en Uganda con apoyo del Despacho Regional y la Sede]

58. **Recomendación 4: Debería formularse, con la participación de las dependencias de gestión, programación, operaciones y apoyo de la oficina en el país, un plan operacional plurianual para la ejecución de las actividades de ACA en el que se tengan en cuenta la índole estacional de las actividades y los retrasos en las adquisiciones y entregas.** Este plan debería permitir alcanzar los objetivos institucionales del PMA en Uganda y evitar los cuellos de botella; además, debería incluir estrategias de mitigación predeterminadas. [Oficina del PMA en Uganda]
59. **Recomendación 5: Deberían incluirse en las directrices institucionales del PMA sobre las actividades de ACA las enseñanzas extraídas sobre la realización de estas actividades en contextos de transición,** a saber: la adopción, al principio de la fase de recuperación, de un sistema de orientación de la ayuda basado en la vulnerabilidad de los hogares y de una estrategia de comunicación comunitaria que haga hincapié en el carácter temporal de las transferencias condicionadas que se realizan en el marco de las actividades de ACA. [Sede y oficina en el país]

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACA	alimentos para la creación de activos
COMPAS	Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PDI	persona desplazada internamente
PP	programa en el país