



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 16-20 de noviembre de 2020

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 2 de octubre de 2020

WFP/EB.2/2020/6-A

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para el Camerún (2018-2020)

Resumen

En la evaluación del plan estratégico para el Camerún se analizó la pertinencia estratégica de la labor del PMA y su contribución al logro de los efectos estratégicos de dicho plan, así como la sostenibilidad, eficiencia y cobertura de las intervenciones en el período que va desde 2017 hasta mediados de 2019. El estudio ofrece una base para rendir cuentas a las partes interesadas de las realizaciones del Programa y ofrece enseñanzas que podrán utilizarse en la formulación del próximo plan estratégico para el país.

El Camerún es un país de ingreso mediano bajo con un Índice de Desarrollo Humano bajo que se caracteriza por crecientes desigualdades de ingresos. Enfrentado una situación de inestabilidad como consecuencia de la acción de Boko Haram en la región del Extremo Norte, la afluencia de refugiados provenientes de la República Centroafricana en las regiones del Este y Adamaoua y la crisis en las regiones del Noroeste y del Suroeste. En 2019, 749.430 personas sufrían inseguridad alimentaria grave y 227.000 niños menores de 5 años padecían malnutrición aguda global¹.

A través de la evaluación se determinó que la introducción del plan estratégico para el país había fortalecido la orientación y el posicionamiento estratégicos del PMA en el Camerún con respecto a las intervenciones ante crisis, la atención a la nutrición, el fomento de la resiliencia, el trabajo en asociación y el apoyo a la comunidad de asistencia humanitaria. El plan estratégico se basa en las prioridades establecidas a raíz de la evaluación de las necesidades y del examen estratégico nacional Hambre Cero y, en términos generales, se ajusta a las políticas nacionales. Además, es coherente con

¹ *Cadre harmonisé*, encuestas estandarizadas de seguimiento y evaluación de las fases de socorro y transición de 2017 y 2018.

En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) y a fin de respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación, el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva, por lo que es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las normas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación del PMA.

Coordinadores del documento:

Sra. A. Cook
Directora de Evaluación
Tel.: 066513-2030

Sr. D. Habtemariam
Oficial de Evaluación
Tel.: 066513-3169

el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y contribuye a fortalecer la colaboración del PMA con los organismos con sede en Roma en particular.

En medio de las tres crisis que afectan al Camerún, el PMA se ha adaptado a la evolución de la situación y presta asistencia a más de 1,6 millones de personas, atendiendo necesidades alimentarias apremiantes en regiones muy afectadas por los conflictos y la inseguridad alimentaria. La oficina en el país aplicó un enfoque fundado en principios en un entorno de trabajo sensible desde el punto de vista político y priorizó la gestión de riesgos. En general, la cobertura y la selección geográfica resultaron adecuadas, aunque en ocasiones los problemas de acceso dificultaron la aplicación sistemática de los criterios de selección de los beneficiarios.

A pesar de los buenos resultados obtenidos con la alimentación escolar en términos de matriculación y retención, la escala de las actividades se redujo debido a la falta de financiación. Las actividades de creación de activos y desarrollo agrícola fueron de una escala limitada, pero recibieron una atención creciente. También fue limitado el proceso de apropiación nacional de las actividades de fomento de la resiliencia en beneficio de los refugiados. El programa de alimentación suplementaria general del PMA acercó los servicios de nutrición a los más vulnerables, pero no fortaleció de forma significativa las capacidades locales.

Si bien se lograron avances en el establecimiento de mecanismos de denuncia y retroalimentación, en términos de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas hubo dificultades vinculadas a la elección de las modalidades de asistencia alimentaria, que requirieron una mayor colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. El PMA formuló estrategias operacionales para abordar el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo, pero no incorporó de manera sistemática la sensibilidad ante los conflictos ni la labor de consolidación de la paz. Hubo una mayor integración de las cuestiones de género en la programación, lo cual contribuyó a mejorar la selección de los beneficiarios y la recopilación de datos teniendo en cuenta dichas cuestiones, pero los avances hacia la transformación de las relaciones de género fueron escasos.

La eficiencia de los programas se vio afectada por una ejecución lenta, los elevados costos de las transacciones e interrupciones recurrentes de las cadenas de suministro, debido principalmente a limitaciones en materia de recursos humanos y financieros y a graves dificultades relacionadas con el contexto de trabajo. El Mecanismo de gestión global de los productos del PMA y el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas desempeñaron un papel decisivo en la mitigación de los riesgos vinculados a la gestión de los plazos de entrega. No obstante, la transición a la planificación introducción del plan estratégico para el país el aumento de la flexibilidad en la asignación de recursos, previsto como resultado de, no llegó a materializarse.

En general, el PMA alcanzó solo en parte las ambiciosas metas relacionadas con el paso de una programación basada en proyectos a una programación estratégica por países. No estaba totalmente preparado para las tres crisis que afectaron al país, privándolo así de recursos que de otro modo se habrían utilizado para eliminar las causas profundas de la inseguridad y la malnutrición. La sostenibilidad de los resultados es dudosa habida cuenta de las pocas asociaciones a largo plazo, las incertidumbres en materia de financiación, el escaso sentido de apropiación y las limitadas capacidades a nivel nacional.

La evaluación formula seis recomendaciones, a saber: fortalecer los enfoques estratégicos en materia de nutrición, resiliencia y capacidades nacionales; mejorar las asociaciones, la financiación y la promoción estratégicas; invertir en una base de datos empíricos para apoyar el enfoque estratégico y la estrategia de implementación del plan estratégico para el país; fortalecer las capacidades en materia de recursos humanos para atender las prioridades en curso y prepararse para el próximo plan estratégico para el país; mejorar la preparación para emergencias, así como la eficacia y eficiencia de la cadena de suministro y la ejecución de los programas, y fortalecer el seguimiento y la evaluación, el intercambio de conocimientos y la comunicación de los resultados.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para el Camerún (2018-2020)", que figura en el documento WFP/EB.2/2020/6-A, y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.2/2020/6-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

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

Introducción

Características de la evaluación

1. La evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo al Camerún se centró en el rol y el posicionamiento estratégicos del PMA; la escala y la calidad de sus contribuciones concretas a los efectos estratégicos de dicho plan; su eficiencia; los factores que explican sus realizaciones, y la medida en que el Programa llevó a cabo el cambio estratégico previsto, en el período comprendido entre 2017 y mediados de 2019. La evaluación ofrece datos empíricos a partir de los cuales pueden extraerse conclusiones sobre las realizaciones del PMA y enseñanzas que sirvan de base para la formulación del próximo PEP, además de facilitar la rendición de cuentas a las partes interesadas. Fue encargada por la Oficina de Evaluación independiente del PMA y realizada por un equipo externo, que llevó a cabo el trabajo sobre el terreno en el Camerún entre el 29 de agosto y el 13 de septiembre de 2019. En 2017 se había realizado una evaluación de la cartera de proyectos en el país cuyas recomendaciones se utilizaron para poner en práctica el PEP.
2. La evaluación se basó en el examen de datos secundarios, complementado por 147 entrevistas a informantes clave, 13 debates de grupo con los beneficiarios y una labor de observación directa durante siete visitas a comunidades y campamentos de refugiados. Se aplicó una metodología que tuvo en cuenta la perspectiva de género y abarcó las actividades del PEP a partir de 2018 y las operaciones conexas de 2017. El equipo encargado de la evaluación tuvo que enfrentarse con algunas restricciones de acceso a nivel local que no afectaron a la validez de las constataciones porque se pudo triangular información de distintas fuentes.

Contexto

3. El Camerún, que tiene una población de 25 millones de habitantes, es un país de ingreso medio bajo con un Índice de Desarrollo Humano bajo (en 2019 ocupó el puesto 150 entre 189 países)³ y una creciente desigualdad de ingresos (véase el cuadro 1)⁴. La política de desarrollo económico se rige por la Visión del Gobierno para 2035 y el Plan Estratégico de Crecimiento y Empleo para el período 2010-2020. El país ha enfrentado una situación de inestabilidad como consecuencia de la acción de Boko Haram en la región del Extremo Norte desde 2014, los conflictos en las regiones del Noroeste y del Suroeste entre las fuerzas estatales y los grupos angloparlantes que buscan una mayor autonomía desde 2017, y la afluencia de 250.000 refugiados provenientes de la República Centroafricana en las regiones del Este y de Adamaoua desde 2013. En 2019, el Camerún participó en un examen nacional voluntario que puso de relieve los modestos avances realizados en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

² La evaluación examinó actividades de 2017 que continuaron en 2018.

³ Clasificación de países del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/CMR.pdf.

⁴ El coeficiente de Gini pasó de 0,39 en 2007 a 0,44 en 2014.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	2017	2019
1	Población total ^a	24 566 045	25 216 237 (2018)
2	PIB per cápita (paridad de poder adquisitivo en dólares EE.UU.) ^a	3 645	3 785 (2018)
3	Porcentaje de población urbana ^b	54,4 (2016)	55,8 (2018)
4	Índice de Desarrollo Humano ^b	0,556 (puesto 151 entre 189 países)	0,563 (puesto 150 entre 189 países)
5	Población por debajo de la línea de pobreza de paridad de poder adquisitivo equivalente a 1,90 dólares al día (porcentaje) ^b	24 (2016)	23,8
6	Población en situación de pobreza multidimensional grave (porcentaje) ^b	25,8 (2016)	25,6
7	Esperanza de vida al nacer ^b	58,6 (2016)	58,9
8	Porcentaje de niños menores de 5 años con retraso del crecimiento ^b	31,7 (2010-2015) ^c	31,7 (2010-2016) ^c
9	Tasa de mortalidad materna (por cada 100.000 nacidos vivos) ^b	596 (2016)	596
10	Prevalencia del VIH, total (porcentaje de población entre 15 y 49 años de edad)	3,7	3,6 (2018)
11	Índice de Desigualdad de Género ^b	0,569 (puesto 141 entre 160 países)	0,566 (puesto 140 entre 160 países)
12	Población con educación secundaria como mínimo (porcentaje de población de 25 años de edad o más) ^b	Mujeres: 32,5 Hombres: 39,2 (2016)	Mujeres: 32,7 Hombres: 40,9
13	Tasa de participación en la fuerza de trabajo, total (porcentaje de la población total con 15 años o más) ^b	Mujeres: 71,2 Hombres: 81,2 (2016)	Mujeres: 71,2 Hombres: 81,4

Abreviaturas: PIB = producto interno bruto.

^a Banco Mundial. Indicadores del desarrollo mundial.

^b Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano de 2016, 2018 y 2019. Datos tomados el 18 de mayo de 2020.

^c Los datos se refieren al último año sobre el que se dispone de información.

4. Según la política nacional en materia de género para 2011-2020, las normas socioculturales en esa esfera constituyen un escollo importante para lograr la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres. Entre 2017 y 2019, el Índice de Desigualdad de Género del Camerún pasó de 0,569 a 0,566 (del puesto 140 al 141 entre 160 países)⁵.
5. Los principales donantes de asistencia oficial para el desarrollo son Alemania, el Banco Mundial, los Estados Unidos de América, el Fondo Monetario Internacional, Francia y la Unión Europea⁶. En materia de asistencia humanitaria, los principales donantes son Alemania, la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO), los Estados Unidos de América, el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas, el Japón y Suecia⁷.

⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2017-2019. Índice de Desigualdad de Género. <http://hdr.undp.org/en/data#>.

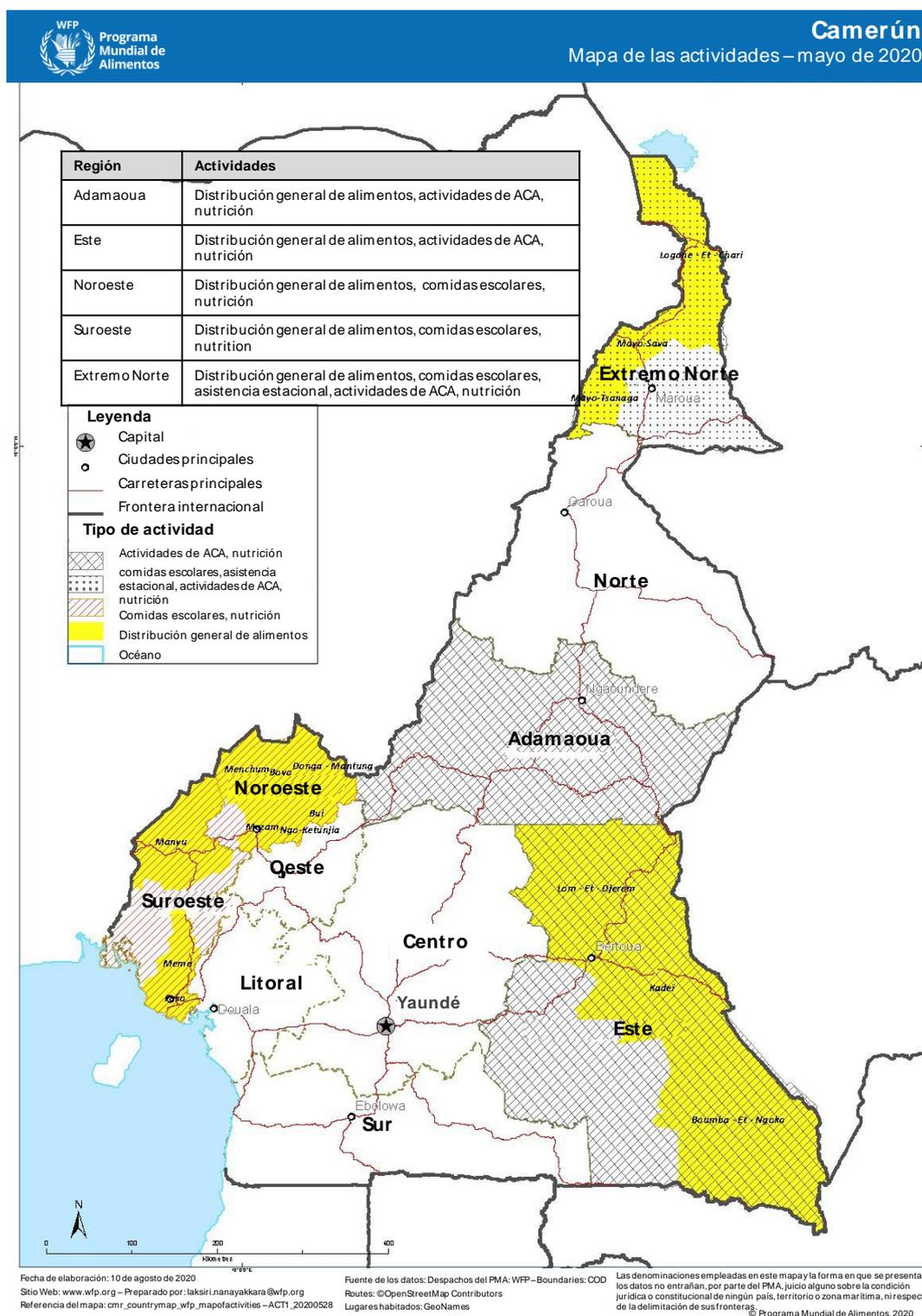
⁶ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y Comité de Asistencia para el Desarrollo. <https://www.oecd.org/countries/cameroon/>.

⁷ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. 2019. Estudio del país: Camerún. <https://www.alnap.org/help-library/cameroon-country-study-humanitarian-financing-task-team-output-iv>.

El PMA en el Camerún

6. El PMA comenzó a prestar apoyo al Camerún en la década de 1970. Durante el período que abarca el examen, el país enfrentó varias crisis, tanto internas como procedentes de los países vecinos. En enero de 2019, el plan de respuesta humanitaria de las Naciones Unidas para el país estimó que había 665.000 personas desplazadas internamente (PDI), 385.000 refugiados, principalmente provenientes de la República Centroafricana y Nigeria, y 92.000 repatriados. En la figura 1 se indican las actividades del PMA en el Camerún en 2020.

Figura 1: El PMA en el Camerún en 2020



Fuente: Dependencia de Apoyo Geoespacial del PMA, mayo de 2020.

Abreviaturas: ACA = asistencia alimentaria para la creación de activos

7. Desde 2017 hasta mediados de 2019, la cartera de proyectos del PMA en el Camerún comprendió un programa en el país, dos operaciones de emergencia regionales (200777 y 200799), una operación especial vinculada al Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) (véase la figura 2) y actividades de socorro, recuperación y orientadas al desarrollo en el marco del PEP. El PMA brindó apoyo a refugiados, repatriados, PDI y comunidades de acogida mediante la distribución de alimentos y transferencias de base monetaria (TBM); la asistencia prestada se concentró en las regiones del Norte y del Este y en la nueva zona de crisis del Noroeste y del Suroeste, que tenía los mayores niveles de pobreza, inseguridad alimentaria y necesidades humanitarias.

Figura 2: Panorama de la cartera de proyectos del PMA en el Camerún (2017-2019)^a



Fuente: OCHA, *Aperçu des besoins humanitaires* 2019, enero 2019. PDI = persona desplazada internamente

^a Datos tomados de: Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. 2019. *Aperçu des besoins humanitaires*. <https://reliefweb.int/report/cameroon/cameroun-aper-u-des-besoins-humanitaires-2019-janvier-2019>.

8. El PEP para el Camerún (2018-2020) combina las actividades en un solo documento basado en el nuevo marco estratégico del PMA y el proceso de consulta relacionado con el examen estratégico nacional Hambre Cero. Este cambio de enfoque pone mayor énfasis en los elementos siguientes: la planificación dirigida por las comunidades; el fortalecimiento de las capacidades nacionales con respecto a las redes de seguridad; la nutrición; la igualdad de género; el seguimiento de la seguridad alimentaria, y las asociaciones, especialmente con los organismos con sede en Roma. El PEP, de tres años de duración, tiene por finalidad lograr seis efectos estratégicos (véase el cuadro 2).

CUADRO 2: EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CAMERÚN (2018-2020)

Efecto estratégico 1: Las poblaciones afectadas por desastres, incluidos los refugiados, las personas desplazadas internamente y las poblaciones anfitrionas en las regiones del Extremo Norte, del Norte, de Adamaoua y del Este, tienen acceso seguro a una alimentación adecuada y nutritiva durante las crisis y después de las mismas.

Efecto estratégico 2: Los hogares vulnerables afectados por el desplazamiento prolongado y las comunidades expuestas a riesgos en zonas aquejadas de inseguridad alimentaria crónica tienen acceso seguro durante todo el año a alimentación sana y nutritiva y ven aumentada su resiliencia ante crisis.

Efecto estratégico 3: Para 2020, las tasas de malnutrición entre los niños de 6 a 59 meses y las mujeres y los hombres vulnerables en los distritos prioritarios afectados por la inseguridad alimentaria se reducen hasta igualarse con los niveles nacionales.

Efecto estratégico 4: Para 2020, los ingresos de los pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria, en particular las mujeres, en los distritos prioritarios de las regiones del Extremo Norte, del Norte, de Adamaoua y del Este, han aumentado de forma sostenible, lo que contribuye a mejorar su autosuficiencia y sus medios de subsistencia, y a mejorar su productividad.

Efecto estratégico 5: Para 2030, la labor del Gobierno en pos del logro del objetivo del Hambre Cero cuenta con el apoyo de asociaciones eficaces.

Efecto estratégico 6: La comunidad de asistencia humanitaria en el Camerún tiene acceso a los servicios del UNHAS hasta que se disponga de otras alternativas satisfactorias.

Constataciones

¿En qué medida se basan la posición estratégica, el papel y la contribución específica del PMA en las prioridades del país y las necesidades de la población, así como en las fortalezas del propio Programa?

Pertinencia para las políticas, los planes y las estrategias nacionales y posicionamiento estratégico

9. El examen estratégico nacional Hambre Cero de 2016 fue una importante herramienta para alinear el PEP con los ODS nacionales y las políticas y prioridades nacionales pertinentes, salvo en algunos casos, como, por ejemplo, la priorización del fomento de la resiliencia entre los refugiados. Las partes interesadas del ámbito nacional valoraron la colaboración con el PMA, en particular con respecto a la promoción de las opciones en materia de políticas favorables al desarrollo, pero señalaron la necesidad de contar con recursos adicionales para atender las capacidades nacionales en las esferas de la seguridad alimentaria y la nutrición y para prestar mayor atención a la seguridad alimentaria, que es una prioridad nacional.
10. En un contexto caracterizado por los cambios y la diversidad, la labor de análisis del PMA permitió detectar y atender distintas necesidades vinculadas a la seguridad alimentaria y nutricional. La oficina en el país aplicó un enfoque basado en principios en respuesta a las necesidades urgentes en las zonas afectadas por conflictos y desplazamientos de población. Aprovechó las ventajas comparativas del Programa, que son sumamente valoradas por las partes interesadas, en particular, su capacidad logística y su amplia red operacional de suboficinas que se encuentran bien ubicadas para atender las necesidades de los refugiados y las PDI.
11. El PMA se adaptó bien al agravamiento de la situación en las regiones del Noroeste y del Suroeste. La asistencia alimentaria prestada resultó apropiada para las necesidades de la población y se centró en la asistencia alimentaria general, la alimentación escolar, la nutrición

en el marco de un programa de alimentación suplementaria general, la asistencia alimentaria para la creación de activos y enfoques innovadores conexos. No obstante, no llegó a comprender en medida suficiente las causas profundas y las necesidades en materia de capacidades, y las sinergias entre los seis ambiciosos efectos estratégicos y las actividades del PEP resultaron escasas. El diseño del PEP incorporó las recomendaciones formuladas en la evaluación de la cartera de proyectos en el país de 2017, pero las sinergias internas y externas y la consolidación de las medidas de fortalecimiento de las capacidades que se había recomendado adoptar no recibieron suficiente atención durante la ejecución. Dentro del período de ejecución, que fue relativamente breve, en el diseño del PEP se subestimaron los riesgos asociados al bajo nivel del sentido de apropiación y las limitadas capacidades de las instituciones nacionales y locales.

Armonización y coherencia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)

12. El PEP se armonizó correctamente con el MANUD para el Camerún, lo que permitió lograr oportunamente un alto nivel de coherencia entre la labor del PMA y la acción de otros organismos de las Naciones Unidas. Esa armonización permitió coordinar mejor los sectores operacionales (por ejemplo, realizar misiones conjuntas a nivel descentralizado) y facilitó la movilización de recursos para los programas de fomento de la resiliencia en las regiones del Extremo Norte y del Este. Sin embargo, dentro del ámbito de su mandato, el PMA podría haber desempeñado un papel más prominente con respecto al MANUD y el equipo de las Naciones Unidas en el país. El Programa y los demás organismos con sede en Roma coordinaron sus actividades, pero no de manera formalizada. La colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en materia de nutrición y selección de los beneficiarios, respectivamente, resultó problemática. En contraste con el papel crucial que desempeñaron los asociados cooperantes en la ejecución del PEP sobre el terreno, la asociación con las organizaciones no gubernamentales (ONG) respondió a objetivos a corto plazo, y el PMA no estudió en medida suficiente la posibilidad de colaborar estratégicamente con sus asociados y de aprovechar los conocimientos especializados de estos. Es posible ampliar las asociaciones estratégicas con las ONG, las instituciones financieras internacionales y el sector privado.

¿Qué nivel y calidad alcanza la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Camerún?

13. Se hicieron avances en relación con los seis efectos estratégicos del PEP y las cuestiones intersectoriales y, en términos generales, la oficina en el país tuvo un buen desempeño en cuanto a la generación de productos. Los efectos estratégicos del PEP eran ambiciosos para un período de tres años, y el plan mismo no daba lugar a que se demostraran los cambios logrados a mediano o largo plazo en la seguridad alimentaria de los beneficiarios.

Asistencia alimentaria general

14. En 2018 y 2019, el PMA prestó asistencia a 1,6 millones de personas, satisfaciendo necesidades alimentarias urgentes y ayudando al 89 % de los beneficiarios previstos mediante la distribución de alimentos y al 77 % por medio de TBM. A nivel de los efectos, hubo un aumento en las puntuaciones del índice relativo a las estrategias de supervivencia de los hogares, pero la mejora de las puntuaciones relativas a la diversidad del régimen alimentario fue irregular (véase el cuadro 3).

CUADRO 3: ÍNDICE RELATIVO A LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Y LA DIVERSIDAD DEL RÉGIMEN ALIMENTARIO DE LOS HOGARES, POR REGIÓN								
Región	Modalidad	Sexo	Puntuación del índice relativo a las estrategias de supervivencia			Puntuación relativa a la diversidad del régimen alimentario		
			Valor de referencia	Último seguimiento (2018)	Meta para fin de año (2018)	Valor de referencia	Último seguimiento (2018)	Meta para fin de año (2018)
Este	TBM	Hombres	3,47	6,50	≤3	5,78	5,43	≥5
		Mujeres	2,82	5,23	≤3	5,72	5,78	≥5
	Alimentos	Hombres	6,91	8,36	≤3	5,57	4,85	≥5
		Mujeres	8,10	7,51	≤3	5,47	5,23	≥5
Extremo Norte	TBM	Hombres	10,80	20,69	≤12	5,67	3,88	≥5
		Mujeres	12,77	30,11	≤12	5,02	4,01	≥5
	Alimentos	Hombres	19,78	26,70	≤10	3,82	3,92	≥5
		Mujeres	20,50	35,01	≤10	3,79	3,93	≥5

Fuente: PMA. 2019. Informe anual sobre el Camerún. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104204/download/>.

Alimentación escolar

15. Se observó una intensificación del proceso de apropiación del Ministerio de Educación con respecto a la estrategia conjunta formulada en 2017, lo cual contribuyó a que el PMA obtuviera buenos resultados: prestó asistencia a 140 escuelas y distribuyó comidas entre 99.936 alumnos (125 % de la cifra prevista). En 2018 se proporcionaron comidas a 76.000 alumnos en 134 escuelas de primaria (más del 90 % de la cifra prevista), con una relación entre niñas y niños de 0,93 (es decir, se cumplió la meta de superar el 0,7). Se establecieron y capacitaron comités de gestión de comedores, con la participación activa de los funcionarios del Ministerio, autoridades locales y personal del PMA. Se registró un incremento de la matriculación y retención en las escuelas que recibían asistencia del Programa, a saber: la matriculación aumentó del 94,2 % al 97 %, con diferencias menores entre niños y niñas, mientras que la retención creció de menos del 50 % en total al 74 % entre las niñas y el 68 % entre los niños, lo cual representa una clara mejora a nivel de los efectos. En la región del Extremo Norte, 124 escuelas cerraron sus puertas por motivos de seguridad y los beneficiarios se trasladaron a otras zonas seleccionadas más seguras. Se determinó que el apoyo del PMA a las actividades de alimentación escolar finalizaría a principios de 2020 debido a la escasa financiación.

Las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA)

16. Las actividades de ACA mostraron mejoras en cuanto al número de personas que se beneficiaron de ellas. En 2017, en el marco de estas actividades se prestó apoyo a 5.763 participantes, de los cuales el 52 % eran mujeres, en las regiones del Norte y del Este. En 2018, con la introducción del PEP, permitieron ayudar a 12.900 participantes a través de 22 acuerdos de asociación sobre el terreno, lo que contribuyó a la recuperación temprana y la cohesión social gracias a una transición gradual hacia un enfoque más basado en la resiliencia. Uno de los resultados inmediatos de estas actividades fue la diversificación de los cultivos, dado que los participantes pasaron de la producción de monocultivos comerciales, como el tabaco, a una agricultura comunitaria más diversificada.

Intervención nutricional

17. El PMA acercó las actividades de alimentación suplementaria general a las poblaciones más vulnerables mediante un enfoque centrado en las comunidades, pero no fortaleció significativamente las capacidades descentralizadas. En la región del Extremo Norte, los beneficiarios lograron obtener alimentos más diversificados y nutritivos gracias a que se empezaron a utilizar las TBM y se llevaron a cabo actividades de ACA vinculadas a productos alimenticios de origen animal y productos forestales no madereros. La mayor parte del personal y los equipos directivos del PMA tienen un buen conocimiento del enfoque que integra aspectos de nutrición, y se ha sensibilizado a los asociados al respecto. Aun así, se observó que era posible aumentar la visibilidad de las actividades basadas en dicho enfoque dentro del PEP, además de mejorar su adaptación al contexto local y prestar mayor atención a las causas profundas de la inseguridad alimentaria y la malnutrición.

Fortalecimiento de las capacidades nacionales

18. El PMA prestó un apoyo irregular a los marcos de política y las plataformas de asociación a los que se dio prioridad en el PEP. Varias actividades de capacitación en materia de seguridad alimentaria y nutrición destinadas a las partes interesadas gubernamentales presentaron un vínculo insuficiente con las prácticas de ejecución o tuvieron resultados que no se sometieron a un seguimiento adecuado. El Programa desempeñó un papel fundamental en la mejora de los sistemas nacionales coordinados de análisis de la seguridad alimentaria en las regiones donde llevaba a cabo sus operaciones. Sin embargo, las perspectivas de ampliación de escala y sostenibilidad resultaron limitadas. Inicialmente, el grupo de trabajo sobre seguridad alimentaria avanzó con lentitud debido al escaso liderazgo del Gobierno y la poca eficacia de las funciones de asesoramiento desempeñadas por el PMA y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En 2019, las misiones conjuntas del Gobierno, el PMA y la FAO resultaron oportunas para reactivar ese grupo de trabajo a nivel descentralizado. El PMA codirigió el módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria y facilitó la respuesta ante la crisis en las regiones del Noroeste y del Suroeste. La forma en que coordinó los programas de asistencia de base monetaria fue muy apreciada por las partes interesadas en los niveles nacional y descentralizado.

UNHAS

19. El UNHAS prestó un servicio de transporte de pasajeros fiable y pertinente en el Camerún y el Chad. Tal como estaba previsto, en 2018 se transportaron 8.454 pasajeros y 22 toneladas de carga liviana por cuenta de 50 organizaciones registradas en el Camerún. El nivel de satisfacción de los usuarios fue elevado. La labor del UNHAS resultó fundamental para la eficacia de las operaciones humanitarias, entre otras cosas, con la prestación de servicios de evacuación por razones médicas y de seguridad⁸.

Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

20. La oficina en el país logró importantes avances en el establecimiento de mecanismos de denuncia y retroalimentación. Los problemas relativos a la protección de los beneficiarios en los campamentos de refugiados se comunicaron sistemáticamente al ACNUR. No obstante, la oficina en el país debe prestar mayor atención a los problemas vinculados a la elección de las modalidades de transferencia, mediante una colaboración continua con todas las partes interesadas, para que la asistencia del PMA se preste en condiciones de mayor seguridad y respeto de la dignidad. La mayoría de los beneficiarios expresaron su preferencia por las

⁸ Informe de evaluación sobre aviación de la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO) relativo a las operaciones del UNHAS (2018), encuesta de satisfacción de los pasajeros 2018 (88 % de satisfacción) y entrevistas con diversas partes interesadas. *Evaluation of Humanitarian Logistics within EU Civil Protection and Humanitarian Action, 2013–2017* (documento en formato pdf solamente, en inglés).

modalidades de transferencias en especie y cupones electrónicos, ya que les permitían elegir los alimentos y reducir los riesgos de violencia asociados al dinero en efectivo.

Principios humanitarios y acceso.

21. El enfoque del PMA en materia de acceso ha sido cauteloso en las zonas afectadas por la crisis en las regiones del Noroeste y del Suroeste, donde en ocasiones resultó difícil mantener la independencia operacional con respecto a las autoridades locales y ser percibidos como neutrales. El Programa no negoció directamente con los grupos armados no estatales y se apoyó en los asociados cooperantes para la selección de los beneficiarios, la distribución de la asistencia alimentaria y la integración de las cuestiones vinculadas a la perspectiva de género y la protección, lo cual limitó el acceso pleno y directo a las poblaciones más vulnerables necesitadas de asistencia alimentaria en las zonas donde esos grupos estaban activos. La red de suboficinas del PMA facilitó el acceso a las regiones del Norte y del Extremo Norte. Algunas comunidades ubicadas en Nigeria recibieron apoyo desde el Camerún, gracias al buen nivel de cooperación entre las oficinas del PMA. El Programa fue bien aceptado por las comunidades, lo que facilitó el acceso con fines humanitarios. Los problemas de acceso debidos a la inseguridad y los conflictos ocasionados por los grupos armados no estatales, junto con las orientaciones y reglamentaciones en materia de seguridad, dificultaron las tareas del personal del PMA que debía visitar los lugares de distribución para verificar que la ayuda llegara a los más vulnerables. Esto impidió que el Programa se adaptara de forma óptima y eficaz y afectó a su capacidad para realizar un análisis más profundo del conflicto que orientara la elaboración de los programas y garantizar la aplicación sistemática de los criterios y las estrategias de selección de los beneficiarios.

Triple nexa

22. La oficina en el país formuló estrategias operacionales para abordar el nexa entre el desarrollo y la acción humanitaria, pero no incorporó de manera sistemática la sensibilidad ante los conflictos ni la labor de consolidación de la paz. Contribuyó al triple nexa en el Camerún centrando sus actividades en la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y el programa basado en el fomento de la resiliencia.

Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

23. Desde 2017, la mayor consideración de la perspectiva de género en las actividades ha sido una prioridad a la que se han destinado recursos, con hincapié en la obtención de datos que tuvieran en cuenta este aspecto y la capacitación del personal del PMA y los asociados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a fin de evitar que las actividades tuvieran un impacto negativo en ellas. La aplicación de los criterios de incorporación de la perspectiva de género en la selección de los beneficiarios siguió presentando dificultades. Hubo esfuerzos aislados por comprender mejor el contexto con respecto a las cuestiones de género y las implicaciones para la programación del PMA basada en datos empíricos. En términos generales, los avances en la consecución de los objetivos orientados a transformar las relaciones de género fueron lentos.

Sostenibilidad.

24. El PEP se funda en la visión de que la sostenibilidad depende del desarrollo de las capacidades nacionales y las asociaciones a largo plazo para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional por medio de intervenciones centradas en las comunidades. Sin embargo, la sostenibilidad de los resultados sigue siendo incierta debido a las limitaciones en materia de asociaciones a largo plazo, financiación fiable y sentido de apropiación y capacidades nacionales.

¿En qué medida fue eficiente el uso que hizo el PMA de sus recursos para contribuir a los productos y los efectos estratégicos del PEP?

Cobertura y selección geográfica

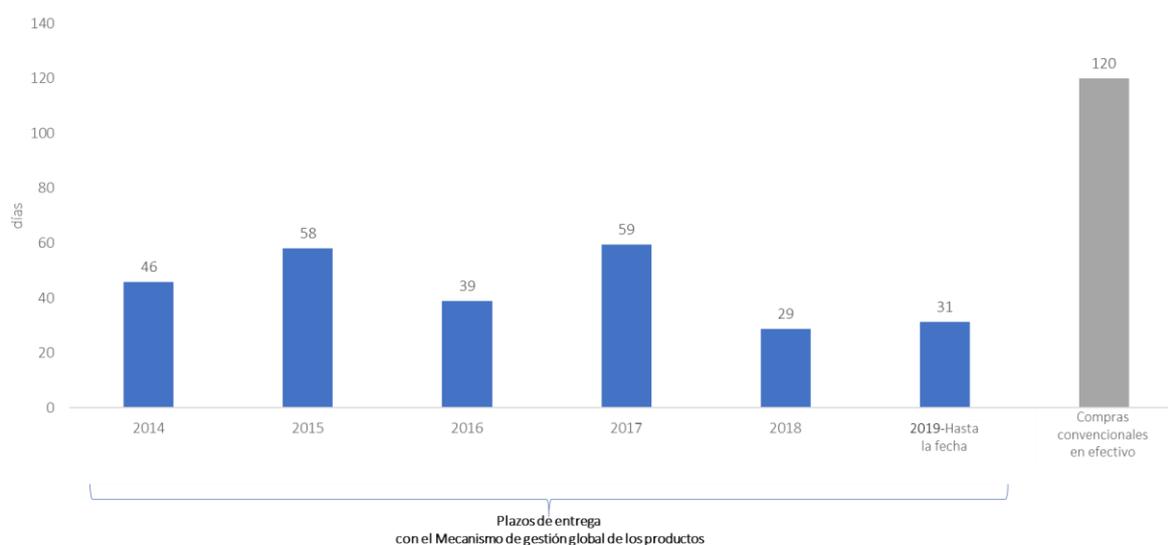
25. La cobertura y la selección geográfica se adaptaron bien a la evolución de la situación en el Camerún. En 2019, la cobertura de las necesidades en las regiones del Noroeste y del Suroeste fue reducida debido a la irregularidad de la movilización de fondos en un entorno político sensible, así como a causa de la escasa preparación del PMA para actuar en gran escala en un contexto inseguro y de la poca experiencia previa con los asociados cooperantes que intervenían en las operaciones. No obstante, en 2018 la escasa orientación relativa a la selección de los beneficiarios expuso al PMA a riesgos relativos a su credibilidad ante las partes interesadas externas. La aplicación de los criterios para dicha selección fue irregular y se cometieron varios errores vinculados a los datos sobre los beneficiarios de las TBM. Tampoco se consideraron de forma adecuada otros factores que afectaron a la selección, tales como la seguridad, el acceso físico, la presencia de asociados y las posibilidades de una selección conjunta, las sinergias y la integración.

Oportunidad y eficiencia en función de los costos

26. Se registraron retrasos en la prestación de la asistencia alimentaria debido a problemas en la selección de los beneficiarios, combinados con la lentitud en la implantación de la plataforma digital del PMA para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE)⁹ y las limitaciones en materia de seguridad y accesibilidad. Las tres crisis, la dispersión y la envergadura de las operaciones y las limitaciones en materia de logística y seguridad también encarecieron la entrega de la asistencia alimentaria. La logística siguió siendo el principal factor de aumento de los costos. Los costos de la cadena de suministro (especialmente los costos del transporte en el país) también se mantuvieron altos debido a que muchos beneficiarios vivían en zonas alejadas y la infraestructura de transporte se encontraba en malas condiciones. La calidad y la continuidad de las cadenas de suministro también se vieron afectadas por deficiencias en el grupo de trabajo dedicado a estos temas, la poca flexibilidad en la asignación de recursos y la escasa capacidad de los asociados cooperantes.
27. El Mecanismo de gestión global de los productos permitió mitigar los retrasos mediante la reducción del plazo de entrega de las importaciones de alimentos y fue decisivo cuando se dispuso de financiación sujeta a plazos precisos (véase la figura 3). El reparto de los costos de las aeronaves del UNHAS entre el Camerún y el Chad resultó muy eficaz y generó una reducción del 30 % de los costos operacionales por pasajero entre 2017 y 2018¹⁰. La oficina en el país analizó periódicamente la eficiencia y eficacia de las modalidades de transferencia alternativas, pero aun así careció de un análisis coherente de la eficacia en función de los costos en el que fundamentar la adopción de decisiones.

⁹ A finales de 2019 faltaba registrar el 80 % de los beneficiarios de las TBM.

¹⁰ Costo por pasajero: 425 dólares en 2017 y 298 dólares en 2018.

Figura 3: Comparación de los plazos de entrega con el Mecanismo de gestión global de los productos

Cuando las compras se realizaron mediante el Mecanismo de gestión global de los productos, el país recibió los alimentos en un plazo promedio de un mes en comparación con los 120 días de espera necesarios en el proceso de compras "convencional" (74 % de reducción del plazo).

Fuente: Mecanismo de gestión global de los productos.

¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido realizar la reorientación estratégica prevista en el PEP?

Movilización de recursos adecuados, previsibles y flexibles

28. La oficina en el país debió enfrentar el desafío de formular un enfoque plurianual de la financiación a pesar de que sus principales donantes —entre ellos, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO)— utilizaban un ciclo de financiación de un año. El elevado nivel de asignación de fondos con fines específicos dentro de la estructura de financiación del PEP no permitió al PMA reemplazar los productos. Otros donantes —como Alemania y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte— se estaban orientando hacia la aplicación de ciclos de financiación plurianuales. Como consecuencia, el PMA no se consiguió disponer de una financiación más previsible, flexible y diversificada ni establecer una colaboración con los asociados cooperantes a largo plazo.

Asociaciones y colaboración

29. El PEP prestó mayor atención a las asociaciones e introdujo un efecto específico para mejorarlas. La participación activa del PMA en el grupo de trabajo sobre resiliencia y una misión conjunta con organismos de las Naciones Unidas en la región del Este condujeron a la movilización eficaz de recursos para los programas en la materia. Se mantuvo un diálogo intensivo con la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en torno al apoyo a las cooperativas de pequeños productores y de mujeres y a la ampliación del acceso a los mercados, actividades que dieron visibilidad a la ventaja comparativa del PMA en esas esferas.

Capacidad en materia de recursos humanos y conocimientos especializados

30. La capacidad en materia de recursos humanos y conocimientos especializados para la ejecución del PEP no fue suficiente para la escala de los objetivos establecidos en él. A pesar de los importantes esfuerzos en la contratación, en septiembre de 2019 aún se encontraban vacantes el 30 % de los puestos. Las deficiencias en términos de gestión y liderazgo afectaron al posicionamiento estratégico de la oficina en el país, las asociaciones y la financiación estratégicas, así como a la programación integrada del PEP.

Seguimiento y evaluación.

31. La oficina en el país se esforzó por enfrentar la insuficiencia en la dotación de personal de las unidades de seguimiento y evaluación, cuyo conocimiento de las actividades en curso es bueno. De todos modos, la capacidad en esta materia fue insuficiente para medir los resultados e informar sobre ellos de forma eficaz, lo cual limitó la disponibilidad y el uso de los productos pertinentes para una programación estratégica basada en datos empíricos. El sistema de seguimiento y evaluación es coherente con los requisitos institucionales, pero no logra recoger, contextualizar y atribuir los efectos, lo cual reviste especial importancia en relación con los efectos estratégicos 2, 3, 4 y 5. En consecuencia, la información a este respecto resultó subutilizada en la adopción de decisiones estratégicas.

Conclusiones

32. La orientación y posicionamiento estratégicos resultaron pertinentes para las necesidades de la población en materia de alimentación y nutrición y, en términos generales, se armonizaron con las prioridades nacionales en las esferas de la seguridad alimentaria, la nutrición y la protección social, salvo en lo relativo al fomento de la resiliencia entre los refugiados. El diseño del PEP se basó en las enseñanzas extraídas de la experiencia del PMA en el Camerún, las nuevas necesidades detectadas y la consulta nacional sobre la iniciativa Hambre Cero, además de ser coherente con las estrategias institucionales del Programa. No obstante, podrían haberse desarrollado sinergias internas y externas más sólidas, sobre la base de un análisis y una comprensión más exhaustivos de las causas profundas, de la complejidad del contexto de la inseguridad alimentaria, de los conflictos locales y de la mitigación de los riesgos. Las múltiples crisis que se produjeron en el Camerún, a las que el PMA ayudó a hacer frente, y la falta de recursos para las actividades de fomento de las capacidades afectaron a la capacidad del Programa para mantener un diálogo sobre políticas eficaz con los asociados gubernamentales y limitaron el proceso de apropiación nacional.
33. Las principales ventajas comparativas del PMA en el Camerún resultaron más evidentes en sus intervenciones humanitarias. Esas ventajas son la capacidad de análisis de la seguridad alimentaria, la sólida capacidad logística, la experiencia en la realización de transferencias de base monetaria, el apoyo activo a la coordinación de los sectores de la acción humanitaria, la seguridad alimentaria y la nutrición, y el acceso a las comunidades en las zonas aisladas a través de una red operacional de suboficinas y asociados cooperantes. Además, los asociados del Programa en el país reconocen que el UNHAS es un medio esencial para facilitar la respuesta humanitaria.
34. El PMA se adaptó bien a los cambios en las circunstancias y las necesidades y obtuvo buenos resultados en la esfera de la asistencia alimentaria de emergencia, en cuyo marco prestó apoyo a 1,6 millones de personas en 2018 y 2019. A pesar de presentar resultados prometedores, la escala de las actividades de alimentación escolar se está reduciendo debido a la falta de financiación. Las actividades de fomento de la resiliencia recibieron mayor atención, pero siguieron ejecutándose a una escala limitada, lo cual dificultó la evaluación de su eficacia y sostenibilidad.
35. El programa de alimentación suplementaria general del PMA acercó los servicios de salud y nutrición a los más vulnerables, pero no contribuyó de forma significativa a fortalecer las capacidades de las estructuras locales, que son fundamentales para mantener la calidad y la sostenibilidad de los servicios prestados. Las orientaciones institucionales sobre la realización de programas atentos a los aspectos nutricionales se han aplicado solo parcialmente y no se desarrollaron en medida suficiente los vínculos con los sectores socioeconómico y agrícola para contribuir a promover dietas saludables.

36. El apoyo del PMA a la ejecución de las actividades de los asociados nacionales orientadas a la consecución de los ODS fue irregular y no contó con recursos suficientes. Se avanzó en el fortalecimiento de las capacidades relativas al análisis de la seguridad alimentaria y en la revitalización de los mecanismos de coordinación de la seguridad alimentaria y los programas basados en el uso de efectivo. No obstante, el PMA no cumplió todas las prioridades establecidas en el PEP ni obtuvo todos los efectos correspondientes en dicho ámbito.
37. El PMA se ajustó a los principios humanitarios y mantuvo la neutralidad, aunque en las regiones del Noroeste y del Suroeste las negociaciones para acceder a las poblaciones más vulnerables necesitadas de asistencia alimentaria han sido difíciles. Hubo algunos problemas graves en materia de protección que habrían tenido que recibir mayor atención por parte del PMA, tanto en lo que respecta a la elección de las modalidades de asistencia alimentaria como a la intensificación de la colaboración con el ACNUR. La oficina en el país formuló estrategias operacionales a fin de vincular la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, pero no hizo un esfuerzo suficiente por incorporar de manera sistemática la sensibilidad a los conflictos en las intervenciones ni por aprovechar las actividades de asistencia alimentaria y resiliencia con vistas a la consolidación de la paz.
38. Hubo una mayor integración de las cuestiones de género en la programación, lo cual contribuyó a mejorar la selección de beneficiarios y la recopilación de datos teniendo en cuenta esta temática, pero los esfuerzos por promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres no se ampliaron lo suficiente para lograr efectos que propiciaran la transformación de las relaciones de género. El PMA no contaba con conocimientos suficientes sobre la dinámica de género —por ejemplo, en relación con la violencia de género— y podría haber colaborado más con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil en materia de igualdad de género.
39. La eficiencia de los programas se vio afectada por la lentitud de la ejecución, los elevados costos de las transacciones e interrupciones recurrentes de las cadenas de suministro, debido principalmente a limitaciones en materia de recursos humanos y financieros y a graves dificultades relacionadas con el contexto de trabajo. El uso del Mecanismo de gestión global de los productos revistió una importancia fundamental para la mitigación de los riesgos vinculados a la gestión de los plazos de entrega. La calidad y la continuidad de las cadenas de suministro también se vieron afectadas por deficiencias en el grupo de trabajo dedicado a este tema, la poca flexibilidad en la asignación de recursos y la escasa capacidad de los asociados cooperantes.
40. Las asociaciones resultaron decisivas para la eficacia y continuidad de la labor del PMA. Si bien este procuró entablar un diálogo sostenido y coordinar su acción con la de otros organismos de las Naciones Unidas —en particular, aquellos con sede en Roma— en torno a las prioridades de fomento de la resiliencia y desarrollo de las cadenas de valor, no estableció asociaciones estratégicas con donantes u ONG importantes para contribuir al fortalecimiento de las capacidades nacionales.
41. Las medidas tomadas por el PMA para poder contar con la capacidad necesaria en materia de recursos humanos no fueron proactivas ni proporcionales a lo que requería el PEP y la magnitud de las nuevas necesidades. La oficina en el país se vio afectada por la falta de liderazgo y gestión estratégica, y los retrasos excesivos en la contratación condujeron a un desajuste entre la fuerza de trabajo y las necesidades programáticas.
42. Las deficiencias en materia de seguimiento y evaluación limitaron la capacidad de la oficina en el país para demostrar la pertinencia y eficacia de sus intervenciones. El sistema de seguimiento y evaluación siguió siendo insuficiente para permitir la medición sistemática de los logros del PMA y facilitar la adopción de decisiones basada en datos empíricos.
43. A partir de lo anterior, la evaluación permitió concluir que el PMA había cumplido solo parcialmente las ambiciosas metas relativas a la transición de una programación basada en proyectos a una planificación y gestión estratégicas a nivel de los países. El PEP reunió las

distintas intervenciones del PMA en un marco estratégico único y más coherente. Mejoró la armonización de su posicionamiento estratégico con las políticas y prioridades nacionales y contribuyó a fortalecer la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, en particular, aquellos con sede en Roma. Además, permitió ir mejorando gradualmente la integración de la igualdad de género y la protección en todas las esferas de intervención.

44. Por otra parte, el PEP no garantizó que el PMA estuviera totalmente preparado para hacer frente a las crisis complejas con las que se enfrentaba el país, a las cuales se habían dirigido la atención y los recursos que de otro modo se habrían destinado a las actividades de alimentación escolar y de fomento de la resiliencia y las capacidades nacionales. Con el enfoque de planificación estratégica por países no se consiguió lograr una mayor flexibilidad en la financiación ni establecer asociaciones a más largo plazo, como se preveía. El personal directivo de la oficina en el país no reaccionó con suficiente agilidad ante la falta de personal, lo que obstaculizó la ejecución fluida y oportuna de los programas en el difícil contexto del Camerún. Esos factores también limitaron la capacidad para obtener resultados —más allá de los objetivos de las intervenciones de emergencia del PEP— y para hacer un seguimiento adecuado de los logros en otras zonas. Por consiguiente, el PMA no pudo propiciar una clara transición de la tarea consistente exclusivamente en “salvar vidas” a la de “cambiar la vida de las personas”, y tampoco avanzó de forma significativa en la transferencia gradual al Gobierno de los sistemas de apoyo a la seguridad alimentaria y la nutrición, como se preveía en el PEP. Ambos elementos se consideran esenciales para reducir la vulnerabilidad y garantizar la sostenibilidad de los resultados.

Recomendaciones

45. En la presente sección se exponen seis recomendaciones derivadas de las conclusiones de la evaluación. A fin de ofrecer orientación para la programación en curso y el diseño del próximo PEP para el Camerún, tres de las recomendaciones son estratégicas y las otras tres son operacionales. Se prevé que su aplicación correrá a cargo de la oficina en el país, con el apoyo del Despacho Regional para África Occidental y la Sede.

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
1	Fortalecer los enfoques estratégicos en materia de nutrición, resiliencia y capacidades nacionales.	Estratégica	Oficina en el país, con el apoyo del Despacho Regional y la Sede (Dirección de Nutrición [OSN], Dependencia de Creación de Activos y Medios de Subsistencia [OSZPR], Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional[OSZPC])	Elevada	2020-2021
1.1	<p>Nutrición</p> <p>i) Posicionar al PMA de manera más clara como entidad que contribuye a una estrategia de prevención conformada por múltiples partes interesadas y dirigida por el Gobierno, así como a la aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación conjunto.</p> <p>ii) Fortalecer la sostenibilidad de los servicios centrados específicamente en la nutrición en situaciones de emergencias.</p> <p>iii) Reforzar los programas que tienen en cuenta aspectos de nutrición mediante:</p> <p>a) análisis contextualizados de las causas subyacentes de la malnutrición;</p> <p>b) la identificación sistemática de oportunidades en el próximo PEP, y</p> <p>c) la reformulación de los acuerdos sobre el terreno.</p>				

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
1.2	<p>Resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Establecer de manera generalizada una planificación participativa comunitaria para los programas de fomento de la resiliencia. ii) Crear conjuntos integrados de medidas de fomento de la resiliencia centrados en las comunidades. iii) Fortalecer la aplicación de la estrategia plurianual de ACA de 2018 vinculada a la estrategia del PMA de apoyo a los pequeños productores, en colaboración con los otros organismos con sede en Roma. iv) Poner en práctica los principios y las prioridades derivados del triple nexo, teniendo en cuenta los efectos de la acción del PMA en la dinámica de los conflictos y el principio de “no hacer daño”. 				
1.3	<p>Fortalecimiento de las capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Formular una estrategia de fortalecimiento de las capacidades a nivel institucional e individual, velando por el establecimiento de un entorno propicio. ii) Priorizar las ventajas comparativas del PMA en el Camerún. iii) Definir el papel del PMA en el fortalecimiento de las capacidades nacionales vinculadas a las redes de protección social, en asociación con: <ul style="list-style-type: none"> a) el Banco Mundial y el ACNUR, en relación con los sistemas de selección e identificación de beneficiarios; b) el UNICEF, en relación con la alimentación escolar para el fomento de la salud y la nutrición, y c) la FAO, en relación con la alimentación escolar basada en la producción local. 				

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
2	Mejorar las asociaciones, la financiación y la promoción estratégicas.	Estratégica	Oficina en el país con el apoyo del despacho regional y la Sede (Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos [PPR], Dirección de Asociaciones con el Sector Privado [PGP], Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial [CAM])	Elevada	2020-2021
2.1	Finalizar la estrategia de movilización de fondos, en consonancia con las prioridades estratégicas del próximo PEP, centrándose en: i) la diversificación de las fuentes de financiación; ii) la movilización de recursos para el fortalecimiento de las capacidades nacionales, y iii) el posicionamiento del PMA como organismo de ejecución de los programas financiados por el Gobierno.				
2.2	Intensificar la participación de los donantes en el diálogo técnico basado en datos empíricos y las enseñanzas extraídas de la experiencia del PMA.				

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
2.3	<p>Fortalecer las asociaciones para dar apoyo a los programas y las prioridades estratégicas en lo relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) las actividades de ACA en los contextos de refugiados (en asociación con el ACNUR); ii) una estrategia conjunta de ejecución para apoyar a los pequeños productores utilizando las enseñanzas extraídas en materia de sistemas alimentarios (en asociación con la FAO y el FIDA); iii) el fomento de las capacidades nacionales para aplicar una estrategia eficaz en materia de nutrición (en asociación con el UNICEF); iv) las enseñanzas extraídas y los programas conjuntos de 2019 de las Naciones Unidas para el fomento de la resiliencia (en asociación con el grupo de trabajo sobre resiliencia); v) la movilización de conocimientos técnicos adicionales en materia de género y protección (en asociación con el Plan Internacional, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-Mujeres], el Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y vi) el proyecto nacional de redes de seguridad y SCOPE (en asociación con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo Regional, el Banco Mundial y el ACNUR). 				
3	Invertir en una base de datos empíricos para apoyar el enfoque estratégico y la estrategia de aplicación del PEP.	Estratégica	Oficina en el país, con el apoyo del despacho regional y la Sede (Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento [RAM], Dirección de Nutrición [OSN], Dirección de Operaciones de Emergencia [EME], Servicio de Acceso a los Alimentos)	Media	2020

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
3.1	<p>En asociación con el grupo de trabajo sobre seguridad alimentaria y el grupo de coordinación multisectorial sobre nutrición, consolidar un análisis contextual de las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) tener en cuenta sistemáticamente las dinámicas de género y de los conflictos, y ii) determinar oportunidades de programación para el PMA, teniendo en cuenta la diversidad del contexto del Camerún. 				
3.2	<p>Elaborar una teoría del cambio sólida para el próximo PEP, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) fortalecer el enfoque de gestión basado en los resultados mediante la definición de las relaciones causales en las esferas prioritarias; ii) clarificar y contextualizar los supuestos en que se basan las contribuciones del PMA a los efectos previstos, e iii) definir de forma explícita las sinergias internas y externas de los programas del PMA. 				
3.3	<p>Formular una estrategia de aplicación del PEP de amplio alcance donde se determinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) los procedimientos operativos normalizados para la selección de beneficiarios, incluidos los criterios de priorización y pasos básicos; ii) los planes de ejecución por actividad, con aclaración explícita de las interrelaciones, y iii) los procedimientos explícitos de planificación para imprevistos a fin de proteger las inversiones estratégicas de la reorientación de recursos hacia las necesidades de emergencia. 				2020 a mediados de 2021
4	Fortalecer las capacidades en materia de recursos humanos para la ejecución de las actividades prioritarias en curso y prepararse para el próximo PEP.	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo del despacho regional y la Sede (Dirección de Recursos Humanos [HRM])	Elevada	2020
4.1	Incrementar el apoyo que se presta a la oficina en el país para fomentar su capacidad de programación y lograr así que las operaciones sean eficaces.				

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
4.2	Acelerar la contratación en las esferas prioritarias.				
4.3	Fortalecer la dependencia de recursos humanos de modo que la política de recursos humanos se aplique de forma sistemática.				
4.4	Ajustar el organigrama a fin de armonizarlo con el próximo PEP para favorecer la comunicación interna, la coordinación y la programación integrada.				2021
5	Mejorar la preparación para emergencias, así como la eficacia y eficiencia de la cadena de suministro y de los programas.	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo del despacho regional y la Sede (EME, Dependencia de Logística y Apoyo sobre el Terreno, Equipo de transferencias de base monetaria - cadena de suministro y mercados)	Media	2020-2021
5.1	Mejorar los mecanismos de preparación para emergencias del PMA a fin de posibilitar una intervención de nivel 2 adecuada consolidando la planificación para imprevistos, las capacidades de logística para emergencias y las capacidades de apoyo a los asociados cooperantes.				2020
5.2	Fortalecer la gestión del suministro de alimentos para asegurar una asignación de productos precisa dedicando más atención y recursos específicos para: i) la aplicación de las previsiones relativas a las necesidades de productos, y ii) los procedimientos de pedido de entrega establecidos por el grupo de trabajo sobre la cadena de suministro.				
5.3	Mejorar la eficacia y eficiencia de las asociaciones operacionales vigentes mediante: i) la limitación del número de asociados cooperantes y el examen de su capacidad para adoptar enfoques multisectoriales y sus conocimientos especializados sobre los temas transversales, y ii) la optimización de la aplicación del sistema de acuerdos de asociación sobre el terreno para minimizar la falta de continuidad entre los contratos.				

	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Prioridad	Calendario
5.4	Finalizar el análisis comparativo de la eficiencia para complementar el análisis de la eficacia <i>ex ante</i> de modo que sirva de base para elegir cuál es la modalidad más adecuada según el contexto.				
6	Fortalecer el seguimiento y la evaluación, el intercambio de conocimientos y la comunicación de los resultados.	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo del despacho regional y la Sede (RAM, Dirección de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes [CPP-RMP], CAM)	Media	2020-2021
6.1	Mejorar la eficacia y rapidez con las que se miden los procesos y los resultados mediante: <ul style="list-style-type: none"> i) el establecimiento de indicadores de seguimiento específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración delimitada aplicables a los productos y efectos del PEP, y ii) la medición coherente y sistemática de los valores para las metas intermedias y finales. 				
6.2	Invertir en la capacidad de seguimiento y evaluación para determinar la eficiencia y eficacia del apoyo del PMA al Camerún en función de los costos.				
6.3	Mejorar la comunicación de los datos empíricos y las enseñanzas extraídas de los programas de la manera siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i) publicando en el momento oportuno informes sobre las encuestas y las evaluaciones; ii) estableciendo mecanismos de aprendizaje para generar relatos positivos basados en la experiencia, y iii) facilitando la realización periódica de intercambios entre las suboficinas para fomentar el aprendizaje y el intercambio proactivo de experiencias. 				

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ECHO	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ONG	organización no gubernamental
PDI	persona desplazada internamente
PEP	plan estratégico para el país
SCOPE	plataforma digital para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia
TBM	transferencia de base monetaria
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia