



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 14-17 de noviembre de 2022

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 5 de octubre de 2022

WFP/EB.2/2022/6-E

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 Jordania (2020-2022)

Resumen

Entre mayo de 2021 y marzo de 2022 se realizó una evaluación del plan estratégico para Jordania para 2020-2022. Se analizó el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos, el grado de eficiencia con que se había implementado el plan y los factores que explicaban sus realizaciones. Aplicando un enfoque consultivo centrado en la utilización práctica, la evaluación cumplió tanto el propósito de rendir cuentas como el de favorecer el aprendizaje, además de orientar la preparación de un nuevo plan estratégico para el país.

Jordania es un país de ingreso medio-alto que acoge a más de 1,36 millones de refugiados sirios. Los efectos de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) ha aumentado la presión sobre la seguridad alimentaria en las áreas rurales y urbanas, tanto entre los jordanos como entre los refugiados. El Gobierno dispone de varios marcos que orientan la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de un marco para afrontar la crisis siria.

El plan estratégico para el país marca una reorientación hacia el fortalecimiento de las capacidades y de los medios de vida, el desarrollo de plataformas comunes de ejecución y la ampliación del apoyo al fortalecimiento de las capacidades del Gobierno en su tarea de afrontar los desafíos en materia de seguridad alimentaria y protección social. Al ser coherente con las prioridades y estrategias nacionales, en el enfoque de ejecución se ha ido teniendo en cuenta la evolución de las prioridades en respuesta a la crisis de refugiados prolongada y al agravamiento de las vulnerabilidades nacionales, reforzando así la relevancia de las operaciones del PMA.

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A. Cook

Directora de Evaluación

Correo electrónico: andrea.cook@wfp.org

Sra. M. Honjo

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: mari.honjo@wfp.org

En el período evaluado, el PMA superó en todos los casos las metas relacionadas con los refugiados y los jordanos vulnerables, también durante la pandemia de COVID-19. Además, mantuvo la paridad de género, y en 2020-2021 adoptó una medida de adaptación importante ampliando la asistencia alimentaria general para responder a las nuevas necesidades derivadas de la pandemia.

El elemento más sólido de las operaciones del PMA fue la asistencia alimentaria general a los refugiados, que representó una fuente esencial de apoyo para salvar la vida de los refugiados más vulnerables y evitó un mayor deterioro de su seguridad alimentaria ante el incremento de perturbaciones como la inflación y las repercusiones de la COVID-19. El apoyo a las capacidades gubernamentales aportó resultados positivos en el fortalecimiento de las redes nacionales de protección social para los jordanos vulnerables, aunque se registraron progresos más modestos hacia el establecimiento de medios de subsistencia sostenibles, debido a los déficits de financiación y a una estrategia no suficientemente rigurosa. Se trataron los temas de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la protección y el género, pero sería oportuno centrarse más en estos aspectos.

La selección y la validación basadas en criterios de vulnerabilidad garantizaron la asistencia a los grupos más vulnerables, incluso cuando los recursos disponibles eran limitados. El uso de tecnologías apropiadas permitió prestar asistencia de manera eficiente, equitativa y eficaz. La adopción de estrategias dinámicas de movilización de recursos y el desarrollo de asociaciones innovadoras son dos puntos fuertes de la Oficina del PMA en Jordania.

Según las conclusiones de la evaluación, el PMA mantuvo/aseguró una intervención humanitaria esencial que sirvió para mitigar los efectos de la prolongada crisis de refugiados en un momento en el que las vulnerabilidades de los jordanos y los refugiados sirios se iban agravando. Sin embargo, hubo deficiencias a la hora de velar por que los beneficiarios entendiesen la metodología de selección. Para salvar la brecha entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, el PMA proporcionó asistencia para el fortalecimiento de las capacidades a las instituciones públicas y trabajó para armonizar su enfoque con los sistemas nacionales.

El PMA ha proseguido el proceso de transición consistente en abandonar la asistencia no condicionada para pasar al fomento de la resiliencia, los medios de subsistencia y la autosuficiencia y al establecimiento de redes de protección social más previsibles en beneficio de los hogares vulnerables de refugiados y de jordanos, en colaboración con el Gobierno y otras entidades. El PMA tomó medidas para incrementar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de sus operaciones.

Al cabo de la evaluación se formularon seis recomendaciones, tres de carácter estratégico y otras tres de carácter operacional. Las recomendaciones estratégicas se refieren a la elaboración y el seguimiento del siguiente plan estratégico para el país y prevén lo siguiente: la adopción de un marco más integrado que se centre de manera más precisa y realista en algunas dimensiones transformadoras; la adquisición de las competencias técnicas necesarias en los países para estar a la altura de las ambiciones del PMA, y la utilización de la plataforma existente en apoyo de la adopción de una estrategia coherente para abordar los factores externos que obstaculizan la armonización y aquellos procesos de transición que pueden aumentar la pertinencia del siguiente plan estratégico con respecto a las necesidades de los beneficiarios. Las recomendaciones operacionales propugnan la mejora de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, el apoyo al fortalecimiento de las capacidades del sistema nacional de protección social en beneficio de los grupos de población vulnerables en Jordania, y el desarrollo de un doble enfoque para los medios de subsistencia que facilite el trabajo en el nexo entre seguridad alimentaria, agua y cambio climático y ayude a los refugiados a pasar de la asistencia no condicionada a una situación de autosuficiencia.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Jordania (2020-2022)" (WFP/EB.2/2022/6-E) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.2/2022/6-E/Add.1), y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

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

Introducción

Características de la evaluación

1. Entre mayo de 2021 y marzo de 2022 se realizó una evaluación del plan estratégico (PEP) para Jordania para 2020-2022. Esta evaluación, cuyo doble objetivo era rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, se programó de manera que pudiera servir de base para el diseño del siguiente PEP para Jordania, y el trabajo de campo correspondiente se llevó a cabo en agosto y septiembre de 2021. Los principales usuarios de la evaluación son la oficina del PMA en el país, el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, las direcciones de la Sede y otras partes interesadas.
2. La evaluación, que comprende las actividades del PMA realizadas entre 2020 y mediados de 2021 en el marco del PEP provisional de transición para 2018-2019 y del propio PEP, se centró en los aspectos siguientes: el posicionamiento estratégico del Programa y la medida en que este había puesto en práctica la reorientación prevista en el PEP; la eficacia de la contribución del PMA al logro de los efectos estratégicos del PEP; la eficiencia en la implementación del plan, y los factores que explicaban el desempeño del PMA.
3. La evaluación estuvo a cargo de un equipo externo independiente que se valió de diversos métodos y se basó en los datos de seguimiento, el examen de los documentos disponibles, una encuesta en línea y entrevistas semiestructuradas con más de 128 personas que representaban a distintas partes interesadas a nivel nacional y local, así como en debates en grupo con 70 personas de las comunidades seleccionadas para recibir asistencia en el marco del PEP. La evaluación prestó especial atención a las cuestiones de la protección social y los medios de subsistencia sostenibles de los jordanos y los refugiados, con vistas a definir futuras oportunidades y el camino que debe seguirse en estos ámbitos. Se tuvieron debidamente en cuenta las cuestiones relativas a la igualdad y el empoderamiento de las mujeres, la inclusión, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y las cuestiones éticas.
4. La metodología y el calendario de la evaluación se definieron teniendo presentes las posibles limitaciones en cuanto a la evaluabilidad, las dificultades para viajar y los acontecimientos actuales en Jordania. Para validar las conclusiones, la información se trianguló con distintas fuentes.

Contexto

5. Jordania es un país de ingreso medio-alto que se ve directamente afectado por la crisis de los refugiados sirios y acoge al segundo mayor número de refugiados per cápita a nivel mundial. Aunque la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) contabiliza 675.433 refugiados sirios registrados en Jordania¹, el Gobierno calcula que el país ha recibido a más de 1,36 millones de sirios desde 2011².

¹ ACNUR. 2021. [Operational Data Portal – Refugee Situations: Jordan](#).

² Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional. 2020. [Jordan Response Plan for the Syria Crisis 2020–2022](#).

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE JORDANIA		
Indicador	Valor	Año
Población total (1)	10 millones	2020
Residentes no jordanos (2)	3 millones	2017
Esperanza de vida al nacer (1)	75 años	2020
Crecimiento del producto interno bruto (1)	-1,6 %	2020
Puntuación según el Índice de Desarrollo Humano (4)	0,729	2020
Coficiente de GINI (3)	33,7	2017
Índice de Desigualdad de Género (4)	0,450	2019
Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años (1)	7,3 %	2020
Puntuación según el Índice Global del Hambre (5)	8,3 (bajo)	2021

Fuentes: 1) Banco Mundial. 2020. [Datos Jordania](#); 2) Naciones Unidas. 2017. *United Nations sustainable development framework in Jordan 2018–2022*; 3) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2018. *Human Development Indices and Indicators 2018. Statistical update*; 4) PNUD. 2020. *Informe sobre Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera: el desarrollo humano y el Antropoceno*; 5) Welt Hunger Hilfe y Concern Worldwide. 2021. *2021 Global Hunger Index: El hambre y los sistemas alimentarios en situaciones de conflicto*.

6. La tasa de pobreza absoluta de los jordanos fue del 15,7 % en 2019, lo cual significa que más de 1 millón de ellos vivía por debajo del umbral de pobreza³. A consecuencia de la recesión económica causada por la pandemia de COVID-19, la tasa de pobreza debería aumentar 11 puntos porcentuales⁴. Las tasas de desempleo siguen siendo elevadas, en especial entre los jóvenes y las mujeres, y la COVID-19 ha tenido un impacto desproporcionado en las mujeres. El sector agrícola, que se ha visto afectado por el cambio climático, es una fuente esencial de sustento e ingresos, sobre todo para los hogares más pobres.
7. La prevalencia de la inseguridad alimentaria varía entre los refugiados y los jordanos (cuadro 2). Pese a los esfuerzos del Gobierno por garantizar que los alimentos sean disponibles y accesibles, la pandemia de COVID-19 aumentó la presión sobre la seguridad alimentaria tanto en el medio rural como en el urbano, sobre todo entre los refugiados que viven en campamentos y comunidades de acogida. En 2020, el Fondo de Asistencia Nacional (FAN), principal encargado de implementar la red nacional de protección social, proporcionó asistencia de base monetaria a 270.000 hogares jordanos vulnerables afectados por la pandemia de COVID-19⁵.

³ Banco Mundial. 2021. *Macro Poverty Outlook: Country -by-country Analysis and Projections for the Developing World. Spring meetings 2021: Jordan*.

⁴ Banco Mundial. 2020. *Jordan's Economic Update*.

⁵ Fondo de Asistencia Nacional del Gobierno de Jordania. 2020. *Jordan Emergency Cash Transfer Project: Rapid Social Assessment*.

CUADRO 2: IDONEIDAD DEL CONSUMO DE ALIMENTOS, POR GRUPO DE POBLACIÓN			
	Porcentaje de hogares en cada grupo de población con un consumo aceptable, apenas suficiente o insuficiente		
Grupo de población	Aceptable	Apenas suficiente	Insuficiente
Refugiados sirios que viven en comunidades de acogida	73,5	20,8	5,6
Todos los refugiados que viven en comunidades de acogida	74,4	20,9	4,6
Todos los refugiados que viven en campamentos	86	11	3
Jordanos vulnerables	89,6	8,3	2,1

Fuentes: PMA. 2021. *Jordan: WFP Mobile Vulnerability Analysis and Mapping Dashboard: June and March 2021*; *Food Security Outcome Monitoring (Camps)*.

8. Jordania consiguió la educación primaria universal para niñas y niños en 2005⁶. De todos los alumnos inscritos en establecimientos de enseñanza públicos, el 78 % son jordanos y el 22 % no lo son⁷. Entre los niños jordanos, las niñas tienen más probabilidades que los varones de completar los grados 7º a 12º, mientras que entre los refugiados sirios ocurre lo contrario⁸.
9. El Gobierno ha definido su estrategia para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en varios documentos, como "Jordania 2025", los programas de desarrollo ejecutivo y el Plan de Crecimiento Económico para Jordania 2018-2022. El Plan de Respuesta de Jordania a la Crisis Siria⁹ proporciona un marco para la prestación de asistencia humanitaria y de apoyo al fomento de la resiliencia en beneficio de los refugiados sirios y los jordanos.

Plan estratégico del PMA para el país

10. El PEP siguió promoviendo la transición hacia el fomento de la resiliencia y los medios de vida y hacia el desarrollo de plataformas comunes de ejecución con otros actores, un proceso que había comenzado durante el PEP provisional de transición con la introducción de innovaciones tecnológicas para aumentar la eficiencia, la equidad y la eficacia de la asistencia. El PEP amplió las actividades de apoyo al fortalecimiento de las capacidades para ayudar al Gobierno a atender los desafíos en las esferas de la seguridad alimentaria y la protección social, y proporcionó asistencia humanitaria en gran escala a los refugiados sirios y otros grupos de población (figura 1)¹⁰.

⁶ Gobierno de Jordania. 2017. *Jordan's Way to Sustainable Development: First National Voluntary Review on the Implementation of the 2030 Agenda*.

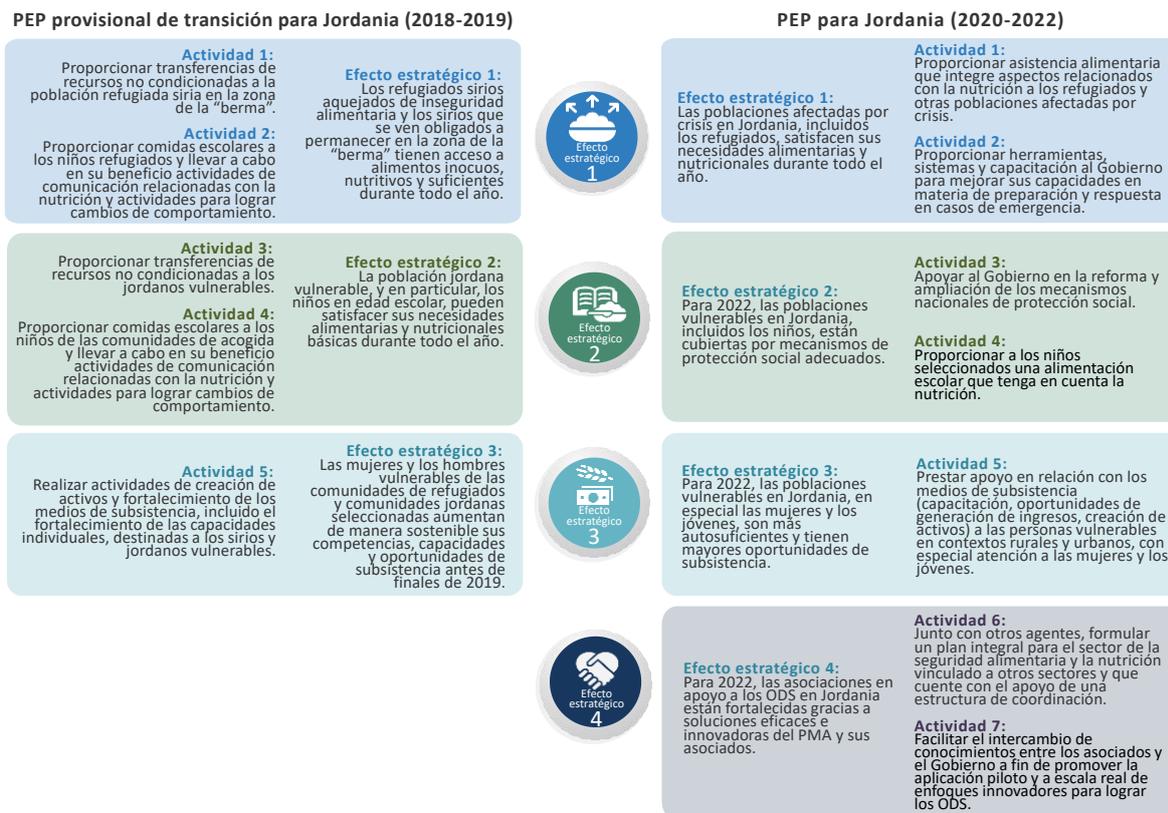
⁷ Gobierno de Jordania, Departamento de Estadística. 2015.. *Jordan General Population and Housing Census 2015. Main results*.

⁸ Ibid.

⁹ Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional. 2020. *Jordan Response Plan for the Syria Crisis 2020-2022*.

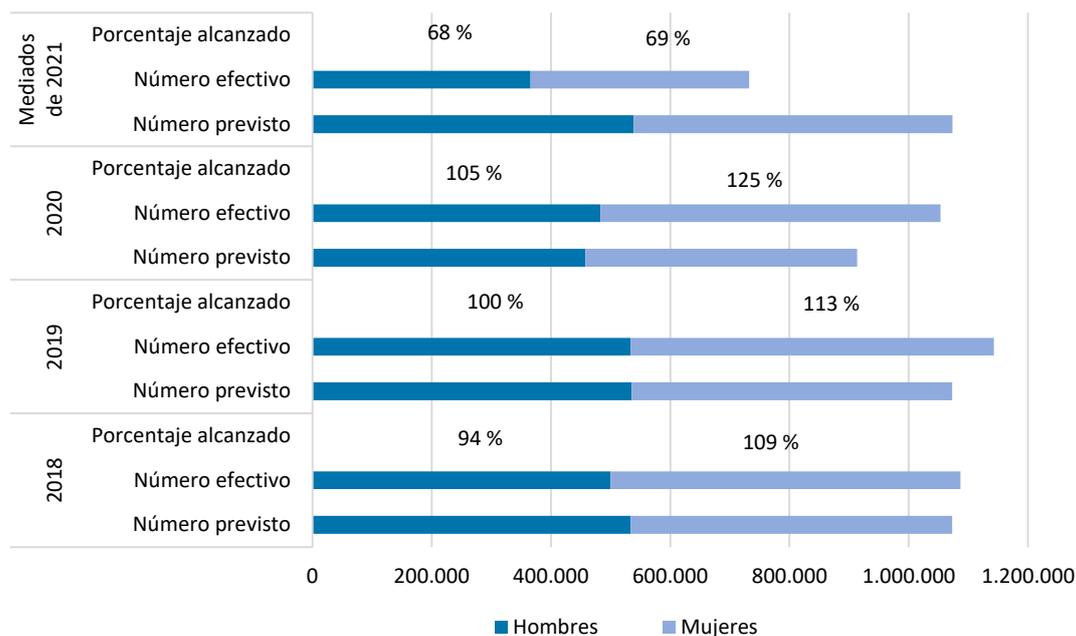
¹⁰ La segunda revisión del PEP, que se aprobó tras la elaboración del informe de evaluación en noviembre de 2021, incluye una actividad 8, "Prestar servicios de transferencias de base monetaria, previa petición, a los asociados".

Figura 1: Panorama general de los efectos estratégicos y las actividades conexas del PEP provisional de transición y del PEP



11. El PMA ha asistido de forma coherente a mujeres, hombres, niñas y niños. Entre 2018 y mediados de 2021, la proporción de beneficiarias siguió siendo relativamente constante (53 %-54 % aproximadamente) (figura 2).

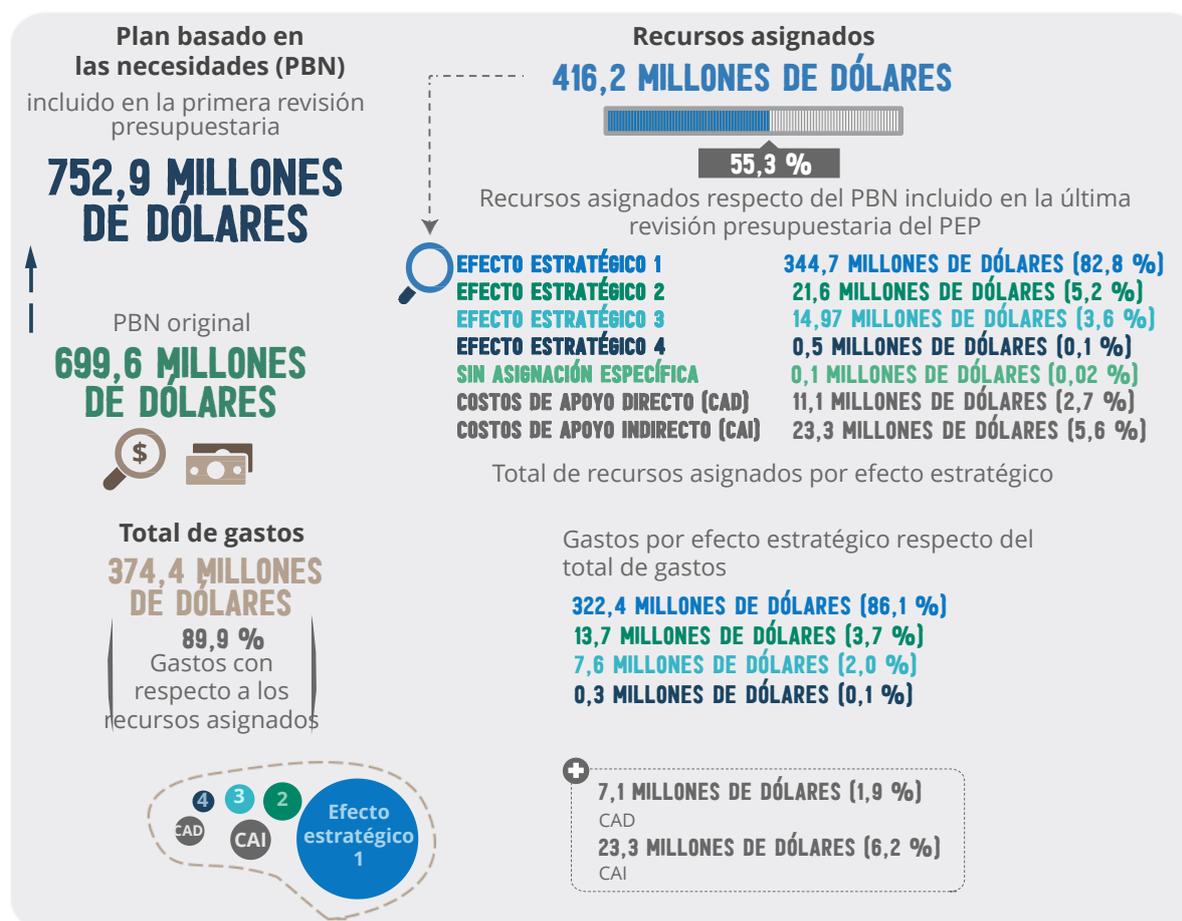
Figura 2: Beneficiarios previstos y efectivos, por sexo (2018-mediados de 2021)



Fuentes: Jordan annual country reports for 2018-2020. Datos de la oficina en Jordania para enero-junio de 2021 a 28 de octubre de 2021.

12. En octubre de 2021, el PMA había logrado movilizar el 55 % de la financiación necesaria para ejecutar el PEP, que había ascendido a 753 millones de dólares EE.UU. en la primera revisión del PEP (figura 3)¹¹.

Figura 3: Sinopsis de los recursos del PEP para Jordania para 2020-2023



Fuente: Informe normalizado sobre el país acumulativo para el PEP, instrumento de análisis relativo a la hoja de ruta integrada a 18 de octubre de 2021.

Hallazgos derivados de la evaluación

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

Pertinencia en cuanto a las políticas, los planes y las estrategias nacionales

13. El PEP facilitó la reorientación de la cartera de actividades del PMA hacia la provisión de apoyo para el fortalecimiento de las capacidades en Jordania, en consonancia con las prioridades y estrategias nacionales, incluido el marco económico y social integrado del Gobierno, denominado "Jordania 2025"¹². Además de apoyar la consecución del ODS 2 (Hambre Cero), el PEP también apoyó la educación (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), la adaptación al cambio climático (ODS 13) y las asociaciones (ODS 17), y se armonizó con los compromisos del Gobierno de reforzar el sector agrícola, en aplicación de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Agrícola, y de desarrollar un sistema de protección social, de

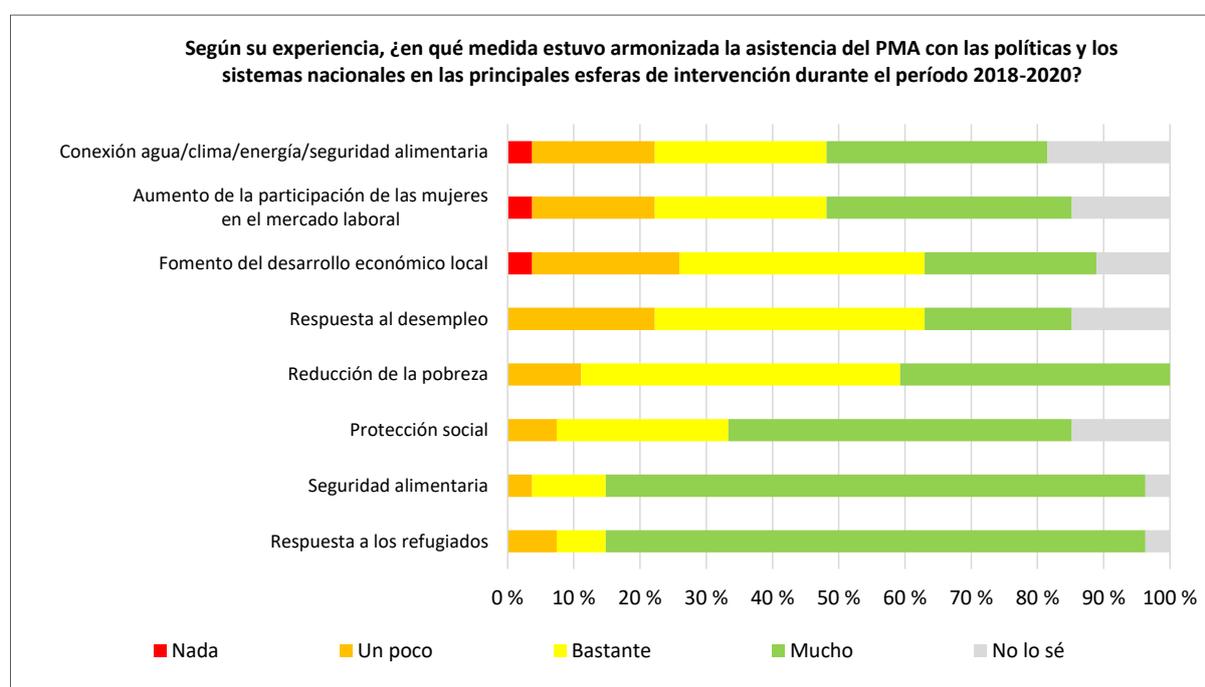
¹¹ El presupuesto total asignado al PEP en la segunda revisión presupuestaria, aprobada en noviembre de 2021, ascendía a 766,8 millones de dólares.

¹² Gobierno de Jordania. 2015. *Jordan 2025: A National Vision and Strategy*.

conformidad con la Estrategia Nacional de Protección Social. El PMA también respaldó los objetivos del Plan de Respuesta mediante la provisión de asistencia alimentaria a familias vulnerables de jordanos y de refugiados, la promoción de medios de subsistencia sostenibles y el fomento de las capacidades nacionales en materia de protección social y servicios.

14. Las partes interesadas externas reconocieron estos esfuerzos de armonización, pero es en el ámbito de la respuesta humanitaria donde las personas encuestadas pudieron constatar la mayor pertinencia de la labor del PMA (figura 4). Además, algunos donantes señalaron que el PEP no reflejaba suficientemente la visión estratégica general del PMA en cuanto a intervención para los refugiados y apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales, y que la ejecución de las actividades del PEP estaba compartimentada y, por tanto, tenía una pertinencia y una eficacia limitadas.

Figura 4: Armonización de la asistencia del PMA con las políticas y los sistemas nacionales (2018-2020)



Fuente: Encuesta en línea realizada en 2021 por el equipo de evaluación entre los asociados del PMA (resultados basados en las respuestas proporcionadas por 27 personas de un total de 63 personas contactadas).

Respuesta a las necesidades de las personas y comunidades más vulnerables

15. Para diseñar sus actividades, el PMA hizo un esfuerzo sistemático de recopilación de datos sobre las necesidades de las familias de jordanos y refugiados vulnerables. Varias partes interesadas mencionaron la elevada calidad de la recopilación y el análisis de datos hechos por el PMA. En colaboración con el ACNUR, el Programa empleó un enfoque econométrico ascendente para detectar y seleccionar a los refugiados más vulnerables a los que destinar la asistencia alimentaria general (AAG) en el marco del efecto estratégico 1, aunque no logró prestar asistencia a todos los hogares gravemente vulnerables debido a las limitaciones de financiación, sobre todo a partir de 2021. La selección de los hogares más vulnerables a los que destinar las medidas de protección social (efecto estratégico 2) y las actividades relativas a los medios de subsistencia (efecto estratégico 3) no siempre resultó suficientemente apropiada.

16. Aunque se tuvieron presentes en cierta medida las diversas necesidades de las poblaciones vulnerables, incluidas las relativas al género y la protección, el diseño general del PEP se basó en un modelo único. En el PEP reconoció la desigualdad de género, pero no era muy claro en cuanto a cómo poner en práctica estrategias efectivas para abordarla. Uno de los principales cambios esperados en el marco del PEP era que el PMA, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el ACNUR trabajasen con el Gobierno para establecer un marco general de evaluación de la vulnerabilidad. Fue un paso adelante, pero hará falta más colaboración con el Gobierno.

Adaptación

17. El PMA dio muestras de una innegable capacidad para adaptarse al cambio de necesidades, sobre todo durante la pandemia de COVID-19. Hizo un importante esfuerzo de adaptación ampliando la AAG en 2020-2021 en respuesta a las nuevas necesidades derivadas de la pandemia de COVID-19. El PMA aprovechó también la oportunidad para colaborar más estrechamente con el FAN mediante la prestación de asistencia técnica para su programa de asistencia en efectivo establecido en el contexto de la COVID-19.

Asociaciones con organismos de las Naciones Unidas

18. El PMA es uno de los miembros más importantes del equipo de las Naciones Unidas en el país y de los grupos de trabajo sectoriales. El PEP estaba plenamente armonizado con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Jordania para 2018-2022¹³. Las partes interesadas externas clave consideran que el PMA es un actor importante en la respuesta humanitaria. La colaboración del Programa con otras entidades de las Naciones Unidas —entre las cuales el ACNUR, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el PNUD— es un ejemplo positivo de labor colectiva para prestar asistencia a los refugiados sirios vulnerables. Aprovechando su ventaja comparativa en el apoyo a los sistemas y procesos operacionales del FAN, el PMA colaboró con el Banco Mundial, el UNICEF y otros asociados para proporcionar asistencia técnica a ese fondo con vistas a incrementar la eficiencia, la equidad y la eficacia de los sistemas de protección social.

¿Cuál es el alcance y la calidad de las contribuciones específicas del PMA a los efectos estratégicos definidos en el PEP para Jordania?

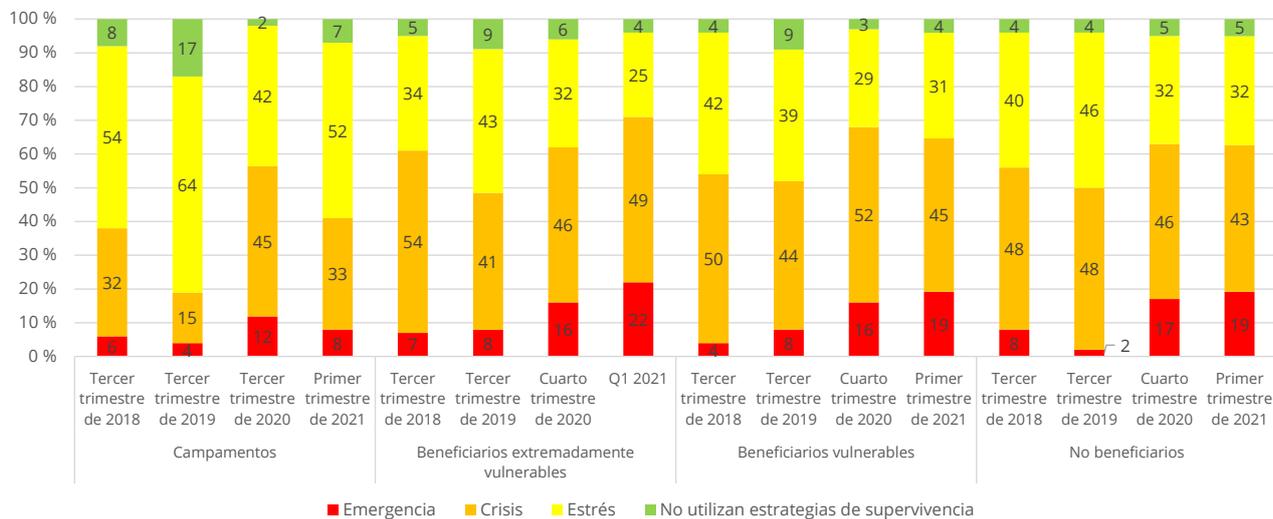
Obtención de los productos y contribución a los efectos previstos

19. El PMA superó sistemáticamente el número previsto de beneficiarios, tanto en el caso de los refugiados como en el de los jordanos vulnerables, incluso durante la pandemia de COVID-19. Además, mantuvo la paridad de género.
20. **Efecto estratégico 1.** La AAG fue una fuente esencial de apoyo para salvar la vida de los refugiados más vulnerables, pues evitó un mayor deterioro de su seguridad alimentaria y redujo al mínimo el mayor recurso a estrategias de supervivencia negativas ante el incremento de las perturbaciones, como la inflación y los efectos de la COVID-19 (figura 5). Unos procesos y sistemas programáticos rigurosos, perfeccionados a lo largo de los años, permitieron realizar con eficacia programas de transferencias de base monetaria, si bien no se consiguió la transición de la distribución de cupones a la de efectivo la transición que se preveía efectuar en los campamentos. Este fallo, aun siendo lamentable, sirvió al PMA para movilizar la financiación asignada a los cupones para atender las crecientes necesidades en un contexto de financiación difícil. Los logros en la esfera de los efectos se vieron afectados por los diversos factores de estrés que influyeron en la seguridad alimentaria, así como por

¹³ Naciones Unidas. 2017. *United Nations sustainable development framework in Jordan 2018–2022*

la limitada disponibilidad de financiación y por las condiciones impuestas por los donantes, que redujeron el valor de las transferencias y afectaron a la elección de la modalidad de transferencia. A finales de 2021 el PMA empezó a apoyar el fortalecimiento de las capacidades del Gobierno de preparación y respuesta ante desastres.

Figura 5: Tendencias en el índice relativo a las estrategias de supervivencia basadas en los medios de subsistencia (2018-mediados de 2021)



Fuente: Oficina en el país, seguimiento de los efectos en seguridad alimentaria, 2018-2021.

21. **Efecto estratégico 2.** La protección social es una esfera de trabajo limitada pero importante del PEP. El PMA aprovechó sus competencias técnicas en gestión de los datos sobre los beneficiarios, gestión de denuncias y pagos para proporcionar apoyo en materia de fortalecimiento de las capacidades al FAN. Según los primeros indicios, este apoyo contribuyó a fortalecer los sistemas del FAN y las capacidades de su personal, mejorando así la calidad de la protección social de los jordanos vulnerables. Aunque las partes interesadas externas indicaron que la asistencia del PMA había favorecido una rápida transformación sistémica del FAN, no se recopilaron de forma sistemática datos empíricos que demostrasen los resultados ni los cambios conseguidos. Aparte del FAN, el PMA estableció en 2021 una nueva asociación con el Ministerio de Desarrollo Social tras realizar una cartografía de las necesidades en materia de capacidades. Esta asociación resultó valiosa, pero requerirá que se adopte un enfoque cohesivo con otros organismos y que se estudien posibles sinergias entre el fortalecimiento de las capacidades del Gobierno en la esfera de la protección social y otras actividades más amplias en el marco del PEP.
22. En el marco del efecto estratégico 2, el PMA distribuyó barritas de dátiles enriquecidas entre los escolares, lo que, según sus padres, contribuyó a mejorar su concentración y su participación en la clase. Dentro de un proyecto piloto con el Banco Mundial, el PMA tiene previsto generar datos empíricos sobre los efectos de unas meriendas saludables en la retención y la asistencia escolares y en la nutrición. El PMA amplió su asociación con el Ministerio de Educación proporcionando asistencia técnica para la elaboración de una estrategia nacional de alimentación escolar, que se publicó en 2021. El trabajo incluyó, entre otras cosas, el diseño de nuevos modelos de alimentación escolar.
23. **Efecto estratégico 3.** El PMA proporcionó apoyo a los medios de vida en beneficio de las personas vulnerables en zonas rurales y urbanas a través de actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos y para la capacitación. Proporcionó asimismo subsidios para infraestructuras y para equipo inicial a fin de promover la creación de empleos autónomos en actividades como la forestación y la gestión de pastizales, la

captación de agua y la rehabilitación de tierras, así como el apoyo al empleo. Sin embargo, debido a los considerables déficits de financiación y a la pandemia de COVID-19, el Programa solo pudo asistir al 30 % de los beneficiarios seleccionados. En general, fue limitado el monto de las contribuciones destinadas a promover la autosuficiencia y las oportunidades de subsistencia, y a responder a las necesidades de las poblaciones más vulnerables, en especial fortaleciendo su resiliencia ante el cambio climático. Los mejores resultados se obtuvieron en las actividades de empleo asalariado y de empleos autónomos. Se constató lo difícil que es aplicar en Jordania un enfoque de asistencia alimentaria para la creación de activos de base comunitaria.

24. **Efecto estratégico 4.** En colaboración con el Ministerio de Agricultura y la FAO, el PMA codirigió la formulación de una estrategia nacional de seguridad alimentaria. Esta estrategia define una visión multidimensional de la seguridad alimentaria que integra la producción, la disponibilidad, el acceso y el uso de los alimentos. Con esta labor, el PMA se ha posicionado como asociado preferente para la promoción de la seguridad alimentaria en Jordania. De cara al futuro, las modalidades de gobernanza para la aplicación de la estrategia exigirán una mayor claridad y será preciso reforzar la capacidad de ejecución de los actores jordanos. El PMA sentó una base sólida para la adopción de enfoques innovadores a través de sus actividades, por ejemplo, apoyando a la joven empresa innovadora local Decapolis, una plataforma innovadora basada en la tecnología de la cadena de bloques, que trabaja en inocuidad y garantía de la calidad de los alimentos.

Género, principios humanitarios, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

25. El PMA contribuyó a la seguridad alimentaria en una crisis compleja y prolongada, respetando al mismo tiempo los principios humanitarios. Los beneficiarios se seleccionaron en función de las necesidades. Se avanzó en la incorporación sistemática de la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. La oficina en el país dio seguimiento a las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, por ejemplo, reforzando la capacidad de protección de los asociados y mejorando los mecanismos de denuncia y retroalimentación. Sin embargo, aún hay margen para mejorar. La presencia del PMA sobre el terreno resultó insuficiente para la comunicación directa con las comunidades.
26. El sistema de seguimiento del PEP cumple los requisitos institucionales del PMA en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. El número efectivo de beneficiarias a las que se prestó asistencia en cada una de las actividades del PEP fue igual o superior al número de hombres. Sin embargo, los indicadores presentados ofrecen una información limitada sobre las diferencias entre las distintas actividades en cuanto a empoderamiento de las mujeres y avances para pasar de un enfoque basado en la perspectiva de género a un enfoque que propicie la transformación de las relaciones de género. Se están tomando medidas para eliminar los obstáculos al empoderamiento de las mujeres, especialmente a través de su participación en un programa del PMA para la transformación de las relaciones de género y en una iniciativa de inclusión financiera digital realizada con la Fundación Bill y Melinda Gates.

Sostenibilidad

27. El fortalecimiento de las capacidades nacionales mediante la asistencia técnica y la creación de sistemas de ejecución permitirá dotar a las autoridades públicas de las capacidades necesarias para hacer funcionar de manera autónoma un sistema nacional de protección social eficaz. El apoyo al fortalecimiento de las capacidades para la elaboración de las estrategias nacionales en materia de seguridad alimentaria y alimentación escolar se ha traducido en dos sólidos marcos nacionales que aportan orientación futura al Gobierno, el PMA y otros actores. Dado que hay lagunas en la capacidad del Gobierno para preservar ciertos productos del fortalecimiento de las capacidades nacionales, el PMA renueva su atención a la sostenibilidad con vistas a compensar las demoras debidas a la COVID-19.

28. La sostenibilidad de la asistencia alimentaria no es viable en un contexto en el que la normativa, que está fuera del control del PMA, restringe la capacidad de los refugiados para satisfacer sus necesidades de alimentación y otras necesidades básicas por sus propios medios.

Vínculos entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz

29. Cada vez es más importante cerrar la brecha entre la acción humanitaria y el desarrollo para centrarse en la autosuficiencia y la resiliencia, habida cuenta de la duración de la crisis de los refugiados sirios y del aumento de la pobreza y la vulnerabilidad entre los jordanos. La agenda del PMA para el fomento de la resiliencia en Jordania se ha reforzado con el fortalecimiento de la cartera de actividades basadas en los medios de vida en el marco del PEP, con la elaboración de una visión más coherente y con la adquisición de las competencias técnicas necesarias. La selección de hogares vulnerables, tanto jordanos como de refugiados, en el marco de los efectos estratégicos 2 y 3, ha contribuido a la cohesión social.
30. Ha aumentado la cooperación entre los actores humanitarios en la ejecución de un plan de respuesta sostenible en beneficio de los refugiados, como muestra la colaboración entre el PMA y el ACNUR en 2021 para una acción coordinada destinada a conciliar la satisfacción de las necesidades inmediatas con la formulación de una estrategia de acción a largo plazo.

¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos estratégicos definidos en el PEP?

Cumplimiento de los plazos de ejecución

31. Las medidas del PMA para imprevistos redujeron al mínimo las perturbaciones durante la crisis de la COVID-19. Sin embargo, ciertas actividades, como las de alimentación escolar y fomento de los medios de subsistencia, tuvieron que suspenderse a consecuencia de las medidas nacionales para la prevención de la COVID-19. A través de la AAG, el PMA pudo responder rápidamente al aumento de las necesidades de los refugiados derivado de la pandemia. El uso de una tecnología apropiada, como los teléfonos EyePay y la ampliación de las redes de cajeros automáticos, mantuvo el acceso a los servicios. El PMA contribuyó a prestar un apoyo técnico que mejoró la asistencia de emergencia del FAN por la COVID-19 mediante la plena digitalización del sistema de información sobre la gestión de la entrega de efectivo.

Cobertura

32. La plena cobertura de los hogares vulnerables se vio obstaculizada por las limitaciones de financiación. A lo largo de los años el PMA ha perfeccionado sus métodos de selección para la AAG y los ha armonizado con los de otros actores. Se comprobó que con la última selección, basada en la vulnerabilidad económica, se habían identificado y priorizado de forma rigurosa los refugiados vulnerables y los gravemente vulnerables, y se sentaron las bases para redefinir por primera vez después de varios años los criterios de selección utilizados. Sin embargo, el momento de revisar la selección coincidió con la formulación de un plan de establecimiento de prioridades en respuesta a los déficits de financiación en el contexto de deterioro de la seguridad alimentaria registrado en 2021, lo cual exacerbó el descontento y la aflicción entre los refugiados. Cuando la pobreza es generalizada y hay pocas diferencias apreciables entre los hogares que cumplen los requisitos y los que no, a veces los refugiados no entienden por qué algunos están incluidos en los programas de asistencia y otros quedan excluidos. La revisión de la selección no se apoyó en consultas suficientes o en una buena comunicación con los refugiados, debido en parte a las restricciones por la COVID-19 vigentes en el país.

33. La selección de las actividades en materia de medios de subsistencia fue menos rigurosa y se confió a asociados cooperantes del PMA, algunos de los cuales tuvieron más acierto que otros al seleccionar los hogares vulnerables por haber tenido un contacto más estrecho con los beneficiarios y haber tenido más acceso a datos sólidos sobre su vulnerabilidad.

Eficiencia y eficacia en función de los costos

34. En 2020, la oficina en Jordania creó un comité para la gestión de los recursos a fin de fomentar una gestión adecuada de los fondos y la eficiencia financiera. Basándose en el análisis de la eficiencia en función de los costos que realizó, la oficina en el país tomó medidas que incluían una revisión de su planteamiento de “cocinas saludables” para la alimentación escolar. Las actividades en favor de los pequeños agricultores y algunas actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos o para la capacitación destinadas a crear empleos y promover a las pequeñas empresas no siempre fueron eficaces en función de los costos por las diferencias de diseño y de estrategia y por la elección de los asociados, todo lo cual no permitió ejecutarlas de la manera más eficiente. La oficina en el país era consciente de estas dificultades y ya está dando los pasos necesarios para resolverlas.
35. La relación costo-transferencia, particularmente en la actividad 1, se mantuvo en un nivel razonable, en consonancia con las que suelen observarse en otras intervenciones en gran escala dirigidas a refugiados (cuadro 3).

CUADRO 3: DESGLOSE DE LOS COSTOS POR EFECTO ESTRATÉGICO, EN EL MARCO DE LA PRIMERA REVISIÓN DEL PEP (dólares)					
	Efecto estratégico 1	Efecto estratégico 2	Efecto estratégico 3	Efecto estratégico 4	Total
Esfera prioritaria	Intervención ante crisis	Fomento de la resiliencia			
Costo de transferencia	527 783 102	45 484 035	89 819 343	4 740 334	667 826 815
Costo de ejecución	12 473 804	4 113 437	2 846 918	193 200	19 627 359
Total	591 674 512	54 318 288	101 494 146	5 402 830	752 889 775
Relación costo de transferencia/ costo total (porcentaje)	89,2	83,7	88,5	87,7	88,7

Fuente: Primera revisión del PEP.

36. La inversión del PMA en innovación tecnológica y soluciones digitales contribuyó mucho a una mayor eficiencia en función de los costos y el cambio de la distribución de cupones a la de efectivo en las comunidades de acogida facilitó una entrega oportuna y eficiente. El uso de la tecnología de cadenas de bloques en los campamentos supuso ventajas y limitaciones que afectaron a la eficacia en función de los costos. Otras innovaciones que el PMA tiene previsto introducir, como el dinero móvil, ofrecen más opciones a los beneficiarios y al mismo tiempo pueden contribuir a la eficiencia y la eficacia en función de los costos.

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

Uso de los datos empíricos existentes

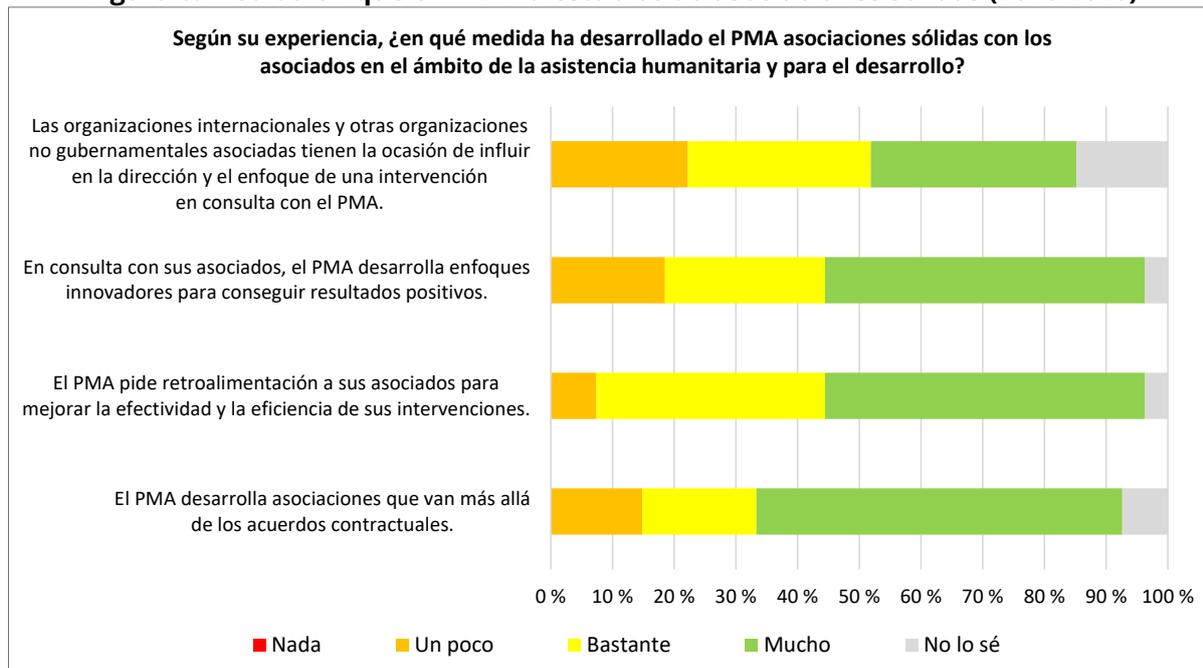
37. El PEP se basa en un análisis y en la comprensión de las necesidades de los jordanos y de los refugiados sirios en Jordania partiendo del examen estratégico del país completo y de otros estudios, como un análisis integrado del contexto realizado en 2019, una evaluación completa de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad realizada por el PMA y las Iniciativas Renovadas contra el Hambre y la Desnutrición Infantiles (REACH), y el Plan de Respuesta de Jordania.

Movilización de recursos

38. Las presiones internas derivadas de la COVID-19, unidas a las mayores demandas dirigidas a los donantes humanitarios, se tradujeron en 2021 en una considerable presión financiera sobre las intervenciones del PMA en Jordania, lo que redujo sus posibilidades de funcionar a plena capacidad. En respuesta a los crecientes riesgos de una financiación inestable, la oficina en el país empleó una estrategia de movilización de fondos y mantuvo una colaboración virtual constante con los donantes y otras partes interesadas durante la pandemia de COVID-19, movilizándolo así a los donantes existentes y consiguiendo otros nuevos. Los donantes subrayaron la capacidad de reacción del PMA y su flexibilidad para abordar la crisis de los refugiados sirios, en particular la cada vez mayor vulnerabilidad de los jordanos. Como resultado, el PMA atrajo una financiación adicional que permitió reducir al mínimo las repercusiones de la inestabilidad de la financiación en los beneficiarios refugiados.
39. La mayor parte de la financiación a nivel de las actividades realizadas en virtud del PEP se asignó a la AAG, independientemente de la modalidad adoptada (cupones o efectivo). Otro problema es que la mayoría de los donantes considera que el PMA es un organismo de asistencia humanitaria y solo unos donantes han facilitado recientemente financiación para el desarrollo. La falta actual de financiación plurianual es un obstáculo a la consecución de resultados tangibles en esferas que exigen un apoyo a largo plazo en respuesta a la evolución de las necesidades de los jordanos y de los refugiados que viven en Jordania.

Asociaciones

40. El PMA puso una considerable atención en las asociaciones con el Gobierno, los donantes, otras entidades de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la sociedad civil y segmentos innovadores del sector privado, que ofrecen importantes posibilidades.
41. El PMA también ha establecido asociaciones con varios asociados cooperantes, fundamentalmente para las actividades de AAG y de fomento de los medios de subsistencia. Las organizaciones no gubernamentales asociadas destacaron que su relación con el PMA va más allá de los acuerdos contractuales (figura 6), aunque aún hay margen para seguir mejorando, por ejemplo, aprovechando las competencias técnicas de las organizaciones no gubernamentales asociadas, en especial para las actividades relativas a los medios de vida.

Figura 6: Medida en que el PMA ha establecido asociaciones sólidas (2018-2020)

Fuente: Encuesta en línea realizada por el equipo de evaluación en 2021.

Adaptabilidad del plan estratégico para el país

42. El PEP se revisó en respuesta al deterioro de la seguridad alimentaria como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y con vistas a promover la inclusión financiera. Según los informantes clave, el proceso de aprobación de la revisión no se volvió más eficiente que antes del PEP. Dadas las limitaciones de financiación, el PMA elaboró una estrategia de establecimiento de prioridades que podía aplicarse de modo flexible para responder a las diversas hipótesis de financiación.

Otros factores que explican las realizaciones y la reorientación estratégica del PMA

Uso de la tecnología

43. Recurriendo a la tecnología en Jordania, el PMA pudo reforzar su capacidad para responder a las necesidades de los beneficiarios de forma oportuna y eficiente. Gracias a la tecnología se pudo preservar la capacidad de elección, la dignidad y la autonomía de los beneficiarios. No obstante, algunos de ellos se quejaron de las líneas telefónicas directas y de los servicios de asistencia, a pesar de los esfuerzos desplegados por mejorar los mecanismos de denuncia y retroalimentación.

Gestión basada en los resultados

44. Las partes interesadas internas y externas reconocieron la elevada calidad del análisis y la cartografía de la vulnerabilidad, los datos de seguimiento y evaluación y las encuestas y los informes del PMA. Sin embargo, los datos generados no siempre sirvieron para llevar a cabo una programación basada en datos empíricos, excepto en el caso de las actividades de AAG, debido en parte a la limitada dotación de personal de las dependencias de análisis y cartografía de la vulnerabilidad y de seguimiento y evaluación, así como al escaso sentido de apropiación de los procesos de seguimiento y evaluación en otras dependencias. Se efectuó un análisis limitado a nivel de los efectos de ciertas actividades, como el apoyo al fortalecimiento de las capacidades, la resiliencia y los medios de subsistencia, lo cual indica lagunas a nivel institucional.

Gestión de los recursos humanos

45. La Oficina del PMA en Jordania se ofreció voluntaria para realizar un proyecto piloto de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en 2021 con vistas a entender cuáles son las capacidades y aptitudes de la fuerza de trabajo necesarias para facilitar la ejecución del próximo PEP. La oficina en el país desea perfeccionar e integrar su labor de programación para reflejar la evolución de la situación de los refugiados y los jordanos, y ha tomado medidas para esta transición.

Conclusiones

46. En el marco del PEP, el PMA siguió asegurando una intervención humanitaria esencial e ininterrumpida durante la prolongada crisis de los refugiados sirios, en un momento en el que la vulnerabilidad de las comunidades de refugiados y de Jordania se iba agravando. Realizó actividades de fortalecimiento de las capacidades para las instituciones nacionales y trabajó para armonizar su enfoque con los sistemas nacionales a fin de salvar la brecha entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo.
47. El PMA respondió a los retos derivados de la prolongada crisis de refugiados efectuando una reorientación estratégica en el PEP por la que se prestó más atención a la resiliencia, las cuestiones climáticas, los medios de subsistencia y el fortalecimiento de las capacidades, al tiempo que llevaba a cabo una sólida intervención humanitaria en favor de los refugiados. La reorientación estratégica del PMA fue gradual y difícil por los obstáculos encontrados, como los problemas relacionados con la dotación de personal, las asociaciones y la disponibilidad de financiación a largo plazo. La oficina en el país tomó medidas para reforzar sus competencias técnicas internas en diversos ámbitos.
48. Durante la pandemia de COVID-19, el PMA adaptó sus procesos de ejecución para garantizar la continuidad de su asistencia a pesar del menor contacto directo con los beneficiarios.
49. La mayor fortaleza de las operaciones humanitarias realizadas por el Programa fue la prestación continuada de AAG a la escala requerida y el hecho de que esta llegara a los hogares de refugiados más vulnerables. Esta asistencia permitió amortiguar/mitigar los efectos del deterioro de la seguridad alimentaria en un contexto de empeoramiento de la situación económica y recrudecimiento de la vulnerabilidad. Sin embargo, hubo deficiencias a la hora de explicar a los beneficiarios la metodología empleada para la selección.
50. En general, la AAG del PMA resultó eficaz. En su calidad de mayor proveedor de transferencias de base monetaria a los refugiados, el PMA pudo atender las necesidades inmediatas de seguridad alimentaria de los refugiados. La realización de actividades de AAG en el marco de un programa autónomo permitió mitigar ciertos aspectos de la inseguridad alimentaria.
51. Sin embargo, no se consiguió introducir la asistencia en efectivo para reemplazar a los cupones en los campamentos de refugiados por problemas administrativos. Los recursos financieros para seguir prestando asistencia no condicionada a un número elevado de refugiados no son sostenibles, como tampoco lo es la contribución de la AAG a la mejora de la nutrición.
52. El PMA revisó periódicamente su sistema de selección. No obstante, hubo deficiencias, puesto que algunos beneficiarios no entendieron los criterios aplicados para la selección. Los refugiados utilizaron las líneas telefónicas directas y los servicios de asistencia, pero hay margen de mejora. El recurso a los asociados cooperantes para la ejecución de las actividades del PEP no siempre permite incrementar la eficacia y la eficiencia, y requiere un mayor control de calidad, relaciones de colaboración y actividades de fortalecimiento de las capacidades. La oficina en el país ha tomado medidas para evaluar el valor añadido que ofrece este enfoque.

53. Las consideraciones de género y de protección se integraron sistemáticamente en las actividades de AAG y, en menor medida, en los programas de fomento de los medios de subsistencia. De cara al futuro, la oficina en el país tiene la capacidad para reforzar los enfoques que propicien la transformación de las relaciones de género.
54. En el marco del PEP, el PMA ha seguido evolucionado en la transición de la asistencia no condicionada a las actividades de fomento de la resiliencia y los medios de subsistencia, de logro de la autosuficiencia y de establecimiento de redes de protección social más previsibles en beneficio de los hogares vulnerables de refugiados y de jordanos, en colaboración con el Gobierno y otras entidades.
55. La transición consistente en abandonar la asistencia no condicionada pasa necesariamente por el fomento de la autosuficiencia y la inclusión financiera. Sin embargo, a la falta de un vínculo sistemático entre la AAG y el apoyo a los medios de subsistencia prestado por el PMA, los hogares tuvieron menos oportunidades para encontrar maneras de avanzar hacia el logro de la autosuficiencia. El PMA trabaja en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo con el fin de encontrar modos de vincular estratégicamente a los beneficiarios de la AAG con actividades y servicios que aumenten su capacidad para ser autosuficientes.
56. El PMA desarrolló una buena estrategia para respaldar los sistemas nacionales de protección social. Aunque sigue habiendo dificultades, las partes interesadas reconocen la necesidad de avanzar hacia alguna forma de armonización entre los sistemas y el apoyo al enfoque de autosuficiencia impulsado nacionalmente. Los datos empíricos que van recabándose sugieren que la labor de fortalecimiento de las capacidades que el PMA realiza junto con el FAN contribuye de modo significativo a la protección social de los jordanos vulnerables. En el marco del sistema de las Naciones Unidas, el PMA ha dado muestras de una ventaja comparativa a la hora de dirigir las actividades de fortalecimiento de las capacidades en lo relativo a los aspectos operacionales de los sistemas de ejecución de las transferencias sociales. El PMA desarrolló rápidamente sus conocimientos especializados en materia de protección social, pero hay margen para reforzar más las competencias de su personal.
57. Los programas del PMA no obtuvieron resultados muy buenos en cuanto al fomento de los medios de subsistencia para el logro de una mayor resiliencia. El diseño de las actividades y la selección de los beneficiarios no reflejan una buena comprensión de las estrategias de subsistencia. La falta de una estrategia coherente a largo plazo, debidamente estudiada, relativa al nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo que tuviese en cuenta los problemas relacionados con la seguridad alimentaria, el abastecimiento de agua y el cambio climático limitó la capacidad del PMA para desarrollar una cartera de actividades sólidas en favor de los medios de subsistencia.
58. El PMA tomó medidas para incrementar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de sus operaciones, pero no hubo un seguimiento ni un aprendizaje sistemáticos durante la ejecución del PEP.
59. La oficina en el país prestó gran atención a mejorar la eficiencia operacional incorporando la tecnología a todas sus operaciones. El respaldo a los enfoques innovadores y el establecimiento de nuevas asociaciones con figuras del sector privado proporcionaron al PMA una buena plataforma para una mayor colaboración.
60. Se generaron rápidamente datos de seguimiento exhaustivos en apoyo de la gestión basada en los resultados. Si bien los datos eran de calidad, no parece que se hayan empleado sistemáticamente en la programación. Para evaluar la contribución del PEP a los objetivos estratégicos, se necesitará un análisis más profundo de los efectos.

61. En general, se reconoce que el PMA es una organización humanitaria que ha ajustado oportunamente sus programas para responder al agravamiento de la vulnerabilidad en las comunidades jordana y de refugiados. El PMA llevó a cabo los ajustes organizativos necesarios para poder intervenir más eficazmente en el nexo entre acción humanitaria y desarrollo y tomó medidas para valorar las competencias técnicas requeridas para responder a los objetivos de desarrollo de Jordania. En este contexto, el Programa ha de ser fiel a su mandato humanitario básico centrado en la humanidad, la protección y la rendición de cuentas.

Recomendaciones

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<p>Elaborar el próximo PEP y hacer un seguimiento de sus realizaciones tomando como base un marco más integrado que se centre de manera más clara y realista en determinadas dimensiones que promueven una transformación. Apoyándose en las bases que ya se han sentado</p> <p>1.1 Elaborar una teoría del cambio que prevea vías realistas y efectos estratégicos que se refuercen mutuamente</p> <p>1.2 Velar por que la nueva línea de mira se base en ventajas comparativas y en un valor añadido claramente definidos</p> <p>1.3 Definir estrategias serias y realistas para respaldar la transformación de las relaciones de género en todos los efectos estratégicos, especialmente en las intervenciones de fomento de los medios de subsistencia</p> <p>1.4 Desarrollar y medir indicadores de las realizaciones que abarquen todos los efectos estratégicos</p> <p>1.5 Evaluar la eficiencia y la eficacia en función de los costos de distintas modalidades y enfoques</p> <p>1.6 Reforzar más las actividades actuales de seguimiento, evaluación y presentación de informes definiendo claramente las responsabilidades y garantizando que todas las dependencias participen en la medición de las realizaciones</p> <p>1.7 Garantizar que las dependencias de seguimiento y evaluación y de análisis y cartografía de la vulnerabilidad dispongan de la capacidad y los recursos necesarios para prestar apoyo el fortalecimiento de las capacidades</p> <p>1.8 Fomentar el enfoque de gestión de los conocimientos en la oficina en el país basado en la generación de datos empíricos que faciliten el aprendizaje en la oficina en el país y aseguren una transición eficaz y una mejor presentación de los resultados a las partes interesadas</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Despacho regional; Sede (Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento) (Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo [PRO]) (Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales)</p> <p>Gobierno de Jordania</p> <p>Otras entidades de las Naciones Unidas</p>	Alta	Tercer trimestre de 2022

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2	<p>Garantizar que el PMA disponga de las competencias técnicas necesarias a nivel nacional para estar a la altura de sus ambiciones en cuanto al proceso de transición previsto y a las esferas de crecimiento</p> <p>2.1 Determinar las capacidades y competencias clave adicionales necesarias para la ejecución estratégica y la fuerza de trabajo que se precisa para implementar el nuevo PEP y la nueva línea de mira</p> <p>2.2 Emplear personal con experiencia de trabajo en las esferas siguientes: nexo entre acción humanitaria y desarrollo; cuestiones relativas al cambio climático; fomento de los medios de subsistencia y fortalecimiento de capacidades, y adquisición de competencias técnicas en esas esferas de crecimiento</p> <p>2.3 Facilitar el asesoramiento, la orientación y el desarrollo profesional necesarios para que el personal responda a los cambios de orientación de la labor</p> <p>2.4 Garantizar las competencias técnicas necesarias para reforzar el desarrollo y el uso de tecnología innovadora en las esferas de crecimiento</p> <p>2.5 Definir las lagunas de competencias técnicas que cubrir a través de asociaciones con organismos nacionales e internacionales, basando la selección de los asociados en una evaluación exhaustiva y en un acuerdo respecto de los objetivos y los exámenes de las realizaciones, y buscando que los asociados presten una colaboración estratégica y no sean meros ejecutores</p> <p>2.6 Garantizar que la gestión del cambio en la oficina en el país se base en una estrategia interna de comunicación inclusiva</p>	Estratégica	Oficina del PMA en el país	Despacho regional; Sede (PRO: Dependencia de Programas relacionados con el Clima y la Reducción del Riesgo de Desastres [PROC], Dependencia de Sistemas Alimentarios y Apoyo a los Pequeños Agricultores (PRORF), Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional; Dirección de Recursos Humanos)	Alta	Primer trimestre de 2023

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3	<p>Utilizar la plataforma creada para elaborar una estrategia coherente que permita abordar, en asociación con otras entidades, los obstáculos externos a la armonización y la transición, a fin de reforzar así la pertinencia del PEP para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y lograr una mayor eficacia</p> <p>3.1 Poner en marcha actividades conjuntas de promoción y colaborar a este respecto con las más altas instancias del Gobierno para suavizar el restrictivo marco reglamentario que impide a los refugiados acceder al mercado laboral y poseer bienes productivos</p> <p>3.2 Reemplazar el uso de la tecnología de cadenas de bloque por el uso de monederos electrónicos en los campamentos de refugiados (preservando la flexibilidad necesaria para proporcionar asistencia en forma de cupones a fin de maximizar las oportunidades de financiación en caso de necesidad crítica). Utilizar un mensaje común para alentar a los donantes y entidades de las Naciones Unidas a promover este cambio ante los altos responsables del Gobierno</p> <p>3.3 Seguir reforzando la estrategia de movilización de recursos para facilitar el acceso a una financiación diversificada, flexible y plurianual en apoyo de los cambios de orientación estratégica</p> <p>3.4 Seguir trabajando con los donantes para sensibilizar respecto de la financiación necesaria tanto para la respuesta humanitaria como para la estrategia de transición, presentando datos empíricos que conciencien a los donantes acerca de la eficacia en función de los costos del efectivo respecto de los cupones</p>	Estratégica	Oficina del PMA en el país	Despacho regional; Sede (Departamento de Asociaciones y Promoción; Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición [PROP])	Alta	Primer trimestre de 2023

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4	<p>Mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas</p> <p><i>Participación inclusiva de las comunidades</i></p> <p>4.1 Seguir reforzando la presencia del personal del PMA y su interacción directa con las personas y las comunidades que reciben asistencia</p> <p>4.2 Aprovechar y ampliar las nuevas iniciativas utilizando las redes sociales</p> <p>4.3 Mejorar la comunicación sobre los criterios de selección de los refugiados y la metodología de orientación de la asistencia, sobre todo definiendo con claridad los canales de comunicación y difusión de los mensajes</p> <p>4.4 Reforzar la inclusión de las mujeres, las personas de edad y las personas con discapacidad, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el marco del desarrollo de tecnologías</p> <p>4.5 Asegurar el fortalecimiento de las capacidades de los asociados cooperantes en materia de principios humanitarios, género, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y protección</p> <p><i>Mecanismos de denuncia y retroalimentación</i></p> <p>4.6 Ajustar los mecanismos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas tomando como base la consulta directa entre el PMA y los refugiados y velar por que la retroalimentación procedente de las comunidades afectadas se utilice para mejorar el diseño de los programas y las modalidades de ejecución</p> <p>4.7 Fomentar la capacidad del personal que trabaja en las líneas telefónicas directas y los servicios de asistencia</p> <p>4.8 Determinar si los servicios de asistencia que ofrecen los asociados cooperantes adoptan las modalidades más eficaces en función de los costos para ayudar a los refugiados que piden asistencia</p>	Operacional	Oficina del PMA en el país	Despacho regional; Sede (PROP; Dirección de Nutrición; Dirección de Programas en las Escuelas [SBP]; Oficina de Género; Dirección de Transferencias de Base Monetaria)	Alta	Primer trimestre de 2023

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5	<p>Favorecer un mayor fortalecimiento de las capacidades para el establecimiento de un sistema nacional de protección social en beneficio de los grupos de población vulnerables en Jordania. Trabajar para armonizar la AAG con los servicios del FAN</p> <p>5.1 Consolidar el avance logrado en el fortalecimiento de las capacidades del FAN y garantizar la sostenibilidad de los efectos obtenidos</p> <p>5.2 Perfeccionar y reforzar la labor general del PMA en el fortalecimiento de las capacidades en la esfera de la protección social y, cuando sea posible, estudiar la posibilidad de armonizar los elementos fundamentales de las diversas redes de protección social existentes</p> <p>5.3 Seguir revisando y actualizando las intervenciones de alimentación escolar en consonancia con la estrategia de alimentación escolar del Gobierno elaborada conjuntamente por el Ministerio de Educación y el PMA</p> <p>5.4 Establecer objetivos e indicadores de las realizaciones específicos para la labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales realizada por el PMA en apoyo de los cuatro ámbitos</p>	Operacional	Oficina del PMA en el país	<p>Despacho regional; Sede (Dependencia de Protección Social; SBP); redes de protección social/seguridad social</p> <p>Entidades gubernamentales, incluidos el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Educación</p>	Alta	Actividad continua durante todo el período de ejecución del PEP
6	<p>Tomando como base las enseñanzas derivadas de fases anteriores de las actividades de apoyo a los medios de subsistencia, proseguir con el desarrollo de un doble enfoque en esta esfera que tenga en cuenta el nexo entre seguridad alimentaria, abastecimiento de agua y cambio climático y facilite la transición de los refugiados de la asistencia no condicionada a la autosuficiencia</p> <p><i>En cuanto al nexo entre seguridad alimentaria, agua y cambio climático:</i></p> <p>6.1 Definir los ámbitos del Plan de Acción para la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria en los que el PMA goza de la mayor ventaja comparativa</p> <p>6.2 Identificar a los actores nacionales más adecuados y con más experiencia en el nexo entre seguridad alimentaria, abastecimiento de agua y cambio climático</p>	Operacional	Oficina del PMA en el país	<p>Despacho regional; Sede (Dependencia de Creación de Activos, Medios de Subsistencia y Resiliencia; PROP; PROC; PRORF)</p> <p>Gobierno y otras entidades de las Naciones Unidas</p> <p>Otras partes interesadas nacionales e internacionales</p>	Alta	Actividad continua durante todo el período de ejecución del PEP

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	<p>6.3 Desarrollar y aplicar una estrategia de seguimiento y evaluación para evaluar los resultados sostenibles a largo plazo.</p> <p>En cuanto a la transición de la asistencia no condicionada a la autosuficiencia:</p> <p>6.4 Aplicar el plan de acción conjunto ACNUR-PMA y avanzar hacia una estrategia sectorial para fomentar la autosuficiencia de los refugiados y encontrar fuentes de financiación más sostenibles; formular una estrategia conjunta con el ACNUR en la que la asistencia en efectivo esté diseñada para atender las necesidades básicas, y hacer que los refugiados participen en el desarrollo de competencias y aprovechen las oportunidades de subsistencia disponibles</p> <p>6.5 Aclarar el posicionamiento estratégico del PMA y su ventaja comparativa en el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo y trabajar para una mejor integración de la programación y la ejecución</p> <p>6.6 Llegar a ser un eje de conocimientos y aprendizaje para la transición de los refugiados hacia la autosuficiencia</p>					

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAG	asistencia alimentaria general
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
FAN	Fondo de Asistencia Nacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRO	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo
PROC	Dependencia de Programas relacionados con el Clima y la Reducción del Riesgo de Desastres
PROP	Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición
PRORF	Dependencia de Sistemas Alimentarios y Apoyo a los Pequeños Agricultores
SBP	Dirección de Programas en las Escuelas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia