



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

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 27 de febrero-2 de marzo de 2023

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 13 de enero de 2023

WFP/EB.1/2023/5-D/5

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 Nigeria (2019-2022)

### Resumen

Entre mayo de 2021 y abril de 2022 se realizó una evaluación del plan estratégico para Nigeria (2019-2022) en la que 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.

La República Federal de Nigeria tiene una de las economías de más rápido crecimiento de África. Los esfuerzos del país por reducir la pobreza se han visto estorbados por la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019. Los problemas multidimensionales de seguridad, sobre todo en el noreste el país, han hecho que aumente la presión sobre la seguridad alimentaria y nutricional.

El plan estratégico para el país adopta un enfoque multidimensional y proporciona asistencia para salvar vidas y, al mismo tiempo, busca reforzar las capacidades del Gobierno y de otros asociados.

El plan es coherente con los planes más generales humanitarios y de las Naciones Unidas en Nigeria. El PMA consiguió adaptarse satisfactoriamente a la evolución de las circunstancias, incluida la pandemia.

El PMA alcanzó muchas de las metas del plan estratégico asociadas a los productos y los efectos y logró duplicar el número de beneficiarios, aunque las realizaciones variaron según las actividades. El respeto de los principios humanitarios y los esfuerzos por mejorar la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la igualdad de género no han estado a la altura de los ambiciosos objetivos, como la apertura del espacio humanitario y el acceso al mismo.

*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](mailto:andrea.cook@wfp.org)

Sra. M. Honjo  
Oficial de Evaluación  
Correo electrónico: [mari.honjo@wfp.org](mailto:mari.honjo@wfp.org)

En cuanto a la sostenibilidad, la reorientación hacia un enfoque de desarrollo se ha visto sobrepasada por las condiciones reales imperantes. Varias actividades de fortalecimiento de las capacidades y fomento de los medios de subsistencia tienen visos de ser sostenibles.

Las entregas del PMA fueron oportunas y se prestó atención a adoptar medidas alternativas y más eficaces en función de los costos en momentos cruciales de la ejecución del plan. La selección de los beneficiarios de las intervenciones fue apropiada en general, si bien hay una gran diferencia entre el número de personas necesitadas y las que efectivamente recibieron asistencia alimentaria.

En conjunto, la visión estratégica del plan, basada en la estabilidad y en una mejora progresiva, resultó excesivamente optimista. El PMA ha establecido asociaciones sólidas en los ámbitos federal y estatal del Gobierno de Nigeria y también con el sector privado. Sin embargo, el plan estratégico podría haber aportado mayor flexibilidad a las iniciativas del PMA para responder a la crisis prolongada en el noreste y al deterioro de la situación en el noroeste. La reducción de personal y su elevada rotación se tradujeron en una menor presencia sobre el terreno y afectaron a la gestión sistemática de los conocimientos a nivel estratégico.

La evaluación concluye que el plan estratégico para el país estuvo bien posicionado desde el punto de vista estratégico, era coherente con las prioridades nacionales y estaba basado en asociaciones sólidas con distintas partes interesadas. El PMA ha demostrado capacidad para ampliar sus intervenciones ante el aumento de las necesidades en contextos complejos, aunque la intención de pasar a un enfoque de desarrollo en el plan estratégico para el país fue prematura. Habrá que reflexionar sobre hasta qué punto el plan debería prever un margen de maniobra suficiente para poder afrontar un mayor deterioro de la situación sobre el terreno. Del mismo modo, deberá prestarse atención al reforzamiento de los conocimientos institucionales sobre la toma de decisiones estratégicas a nivel nacional.

En la evaluación se formularon cinco recomendaciones, dos de ellas estratégicas y tres, de índole operacional. Las recomendaciones estratégicas consisten en centrarse en los desafíos humanitarios en las situaciones de emergencia, en particular en el noreste y el noroeste, y elaborar un plan bien definido para promover el pleno respeto de los principios humanitarios.

Las recomendaciones operacionales son adoptar un enfoque más amplio y proactivo para afrontar las cuestiones de la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, seguir elaborando medidas viables en favor de la igualdad de género y mejorar los mecanismos de selección de los beneficiarios y seguimiento con vistas a aumentar la cobertura y la inclusión.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Nigeria (2019-2022)" (WFP/EB.1/2023/5-D/5) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2023/5-D/5/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. La evaluación del plan estratégico para Nigeria (2019-2022) se llevó a cabo entre mayo de 2021 y abril de 2022. Tenía el doble objetivo de rendir cuentas de la labor realizada y favorecer el aprendizaje, y se programó de manera que pudiera servir de base para el diseño del siguiente plan estratégico para el país (PEP). Los principales usuarios de la evaluación son la Oficina del PMA en Nigeria, el Despacho Regional para África Occidental, las direcciones de la Sede y otras partes interesadas, incluidos otros organismos de las Naciones Unidas y los asociados operacionales.
2. La evaluación comprendió las actividades del PMA realizadas en el marco del PEP para 2019-2021 y permitió analizar: el posicionamiento estratégico del Programa y la medida en que este había puesto en práctica la reorientación prevista en el PEP; la eficacia con que el PMA había contribuido a alcanzar los efectos estratégicos del PEP; la eficiencia con que el PEP se había puesto en práctica, y los factores que explicaban las realizaciones 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 documentos, entrevistas semiestructuradas con más de 100 partes interesadas a nivel nacional y local y debates en grupo con más de 500 personas de las comunidades incluidas en el PEP. Las asociaciones, el nexo entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz y las zonas de intervención (triple nexo) se utilizaron como ejes estratégicos en los que basar la valoración. Se tuvieron debidamente en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, los principios humanitarios y el acceso a la ayuda humanitaria, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la protección y la ética.
4. Durante la recopilación de datos sobre el terreno —que se llevó a cabo en formato híbrido debido a las restricciones de viaje por la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)— el equipo constató una escasa memoria institucional y limitaciones en el acceso a determinados datos.

### Contexto

5. La República Federal de Nigeria es un país de ingreso medio-bajo y su economía es una de las que más rápidamente crece en África (cuadro 1). El Gobierno ha establecido marcos institucionales a nivel nacional y subnacional con vistas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La gran prioridad nacional es sacar de la pobreza a 100 millones de nigerianos, aunque los avances hacia la consecución de este objetivo se han visto obstaculizados por la pandemia de COVID-19.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS		
Indicador	Valor	Año
Población total ( <i>millones</i> ) (1)	200	2020
Población menor de 14 años (%) (1)	43	2020
Esperanza de vida (1)	54,7 años	2020
Producto interno bruto per cápita (1)	5 186,7 dólares EE.UU.	2020
Tasa de alfabetización de los adultos (%) (1)	62	2018
Coefficiente de Gini (1)	35,1	2018
Índice Mundial de Disparidad de Género ( <i>puesto</i> ) (2)	139 (de 153)	2021
Prevalencia del retraso en el crecimiento entre los niños menores de 5 años (%) (3)	31,5	2021
Índice Global del Hambre ( <i>puesto</i> ) (4)	103 (de 116)	2021

Fuentes: 1) Datos del Banco Mundial: Nigeria; 2) Foro Económico Mundial. *Global Gender Gap Report 2022*; 3) *Informe de la Nutrición Mundial 2021*; 4) Welt Hunger Hilfe y Concern Worldwide. 2021. *2021 Global Hunger Index. El hambre y los sistemas alimentarios en situaciones de conflicto*.

6. Los recursos y las capacidades varían de un estado a otro y aproximadamente el 40 % de la población vive en situación de pobreza, con disparidades en función de los ingresos, el género y la ubicación. Pese a la considerable reducción del hambre en las últimas décadas, casi 24,6 millones de nigerianos siguen sufriendo esta lacra.
7. Nigeria se enfrenta a problemas de seguridad multidimensionales. La insurgencia en el noreste ha añadido presión a la seguridad alimentaria y nutricional, sobre todo entre mujeres y niños vulnerables. En los estados de Borno, Adamawa y Yobe, 8,7 millones de personas precisan de asistencia humanitaria<sup>1</sup> y más de 2 millones son desplazadas internas<sup>2</sup>. Este conflicto ha causado violaciones de los derechos humanos y crea riesgos en materia de protección.
8. El número de mujeres jefas del hogar que adoptan estrategias de supervivencia negativas y se enfrentan a la violencia de género ha aumentado notablemente durante la pandemia de COVID-19. En estos momentos, el 43 % de las niñas nigerianas se casa antes de cumplir los 18 años.

### Plan estratégico del PMA para el país

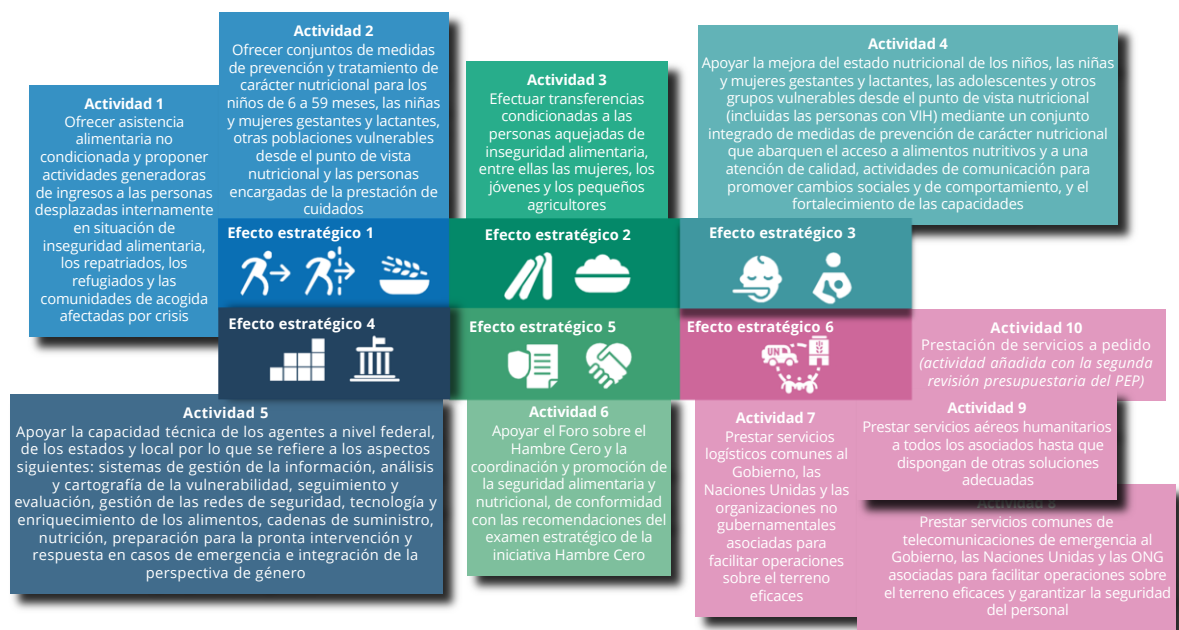
9. El PEP se centra en la provisión de apoyo a medio y largo plazo según un enfoque multidimensional que consiste en ofrecer asistencia para salvar vidas al tiempo que se contribuye a fortalecer las capacidades del Gobierno y de otros asociados en materia de alerta temprana, preparación y gestión de las intervenciones. Esta labor gira en torno a seis efectos estratégicos y diez actividades (figura 1). Debido a la intensificación del conflicto armado en el noreste del país en 2019 y las consecuencias de la pandemia de COVID-19, el PMA modificó dicho enfoque por medio de dos revisiones del PEP (figura 2)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2021. *OCHA Nigeria*.

<sup>2</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM). 2021. *IOM Nigeria – Displacement Tracking Matrix (DTM) Displacement Report 37*.

<sup>3</sup> En el momento de realizar la evaluación estaba en marcha una tercera revisión del PEP que se ultimó en octubre de 2022.

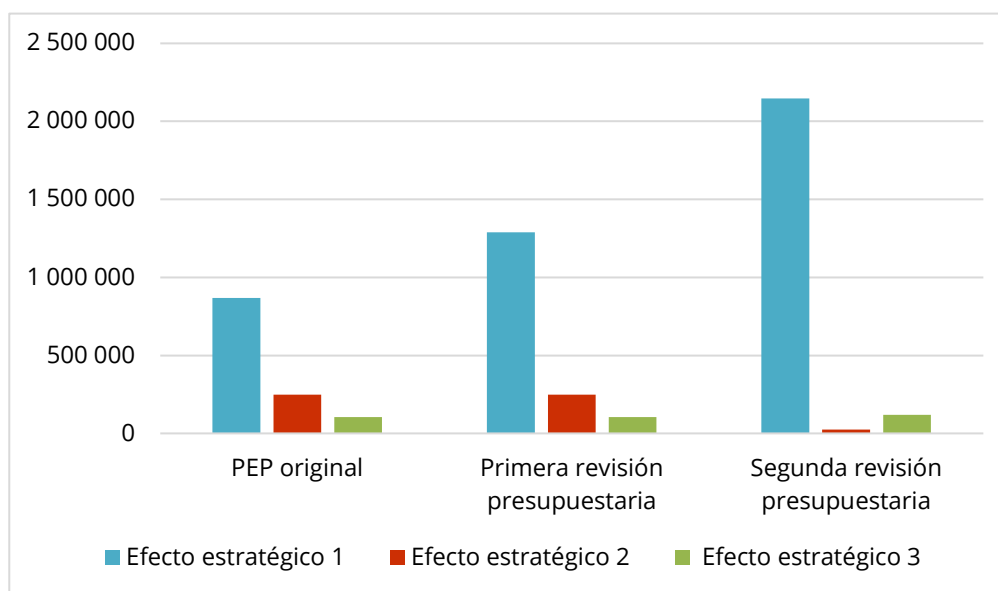
**Figura 1: Efectos estratégicos y actividades conexas del plan estratégico para Nigeria (2019-2022)**



Fuente: Equipo de evaluación.

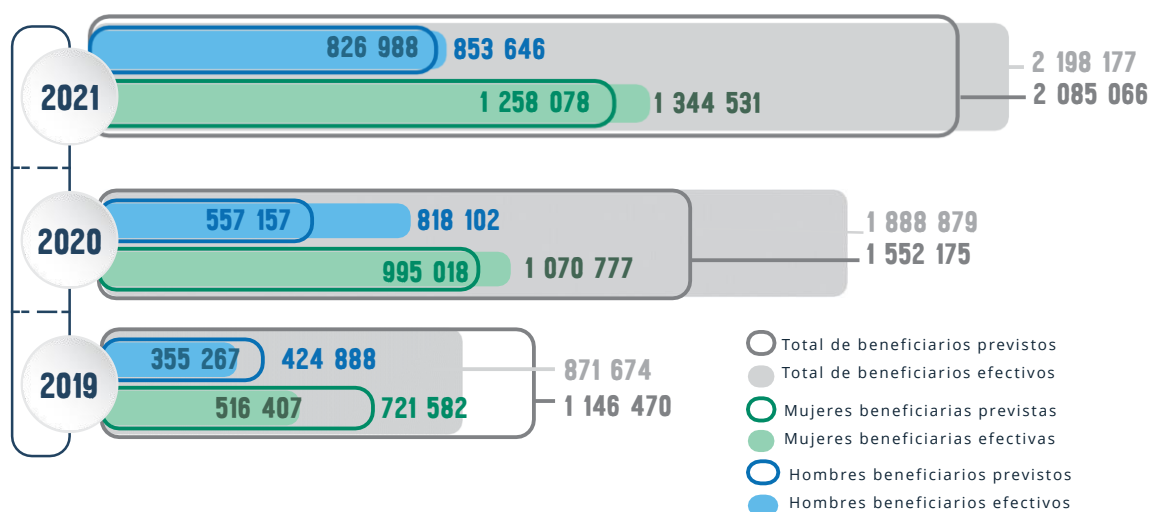
- El número de beneficiarios anuales previstos pasó de 1,1 millones en 2019 a 2,2 millones en 2021 (figura 2) y se los beneficiarios efectivos fueron 872.000 en 2019 y a 2,2 millones en 2021.

**Figura 2: Evolución del número de beneficiarios seleccionados, por efecto estratégico**



Fuente: Equipo de evaluación.

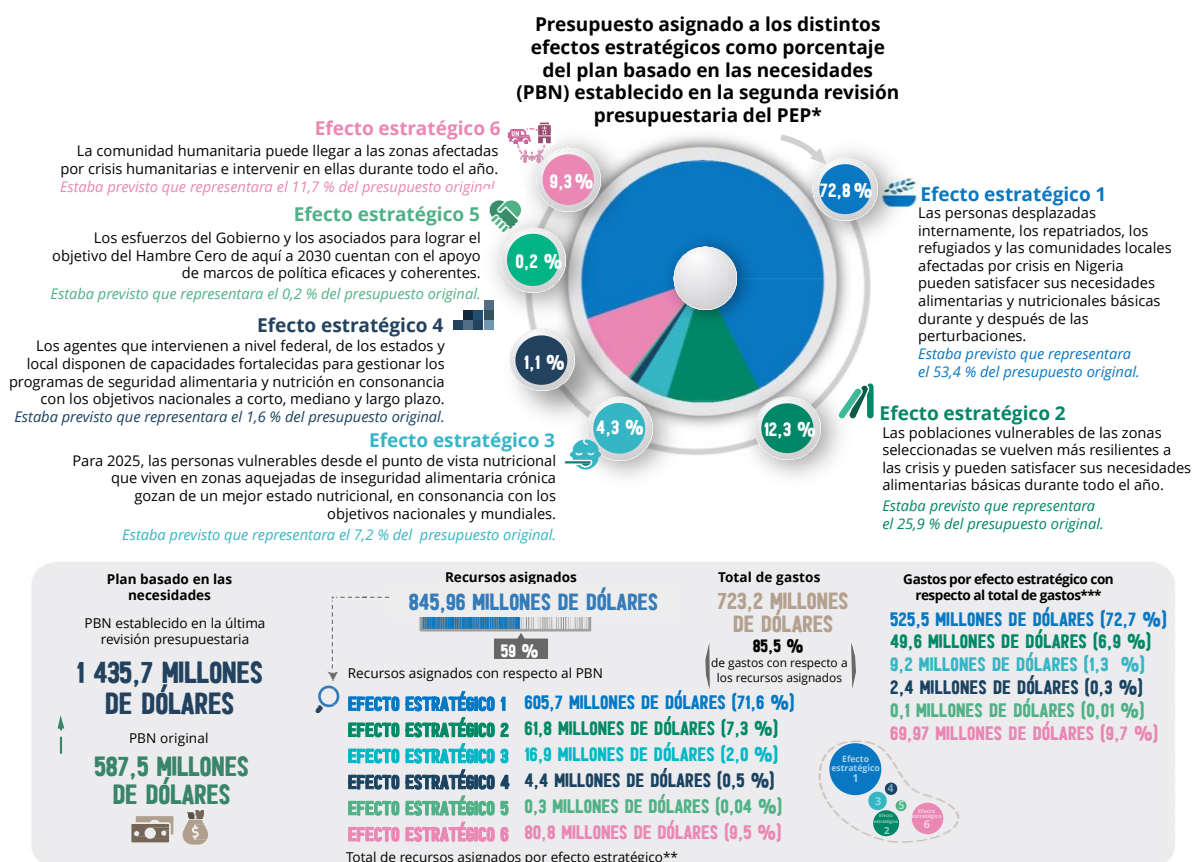
**Figura 3: Número de beneficiarios previstos y efectivos, por sexo y año, 2019-2021**



Fuente: Oficina de Evaluación, sobre la base del informe completo de la evaluación del PEP para Nigeria (2019-2022).

11. Gracias a las dos revisiones del PEP el presupuesto necesario aumentó de los 587 millones de dólares iniciales de 2019 a 1.430 millones en 2021. La figura 4 muestra los cambios en la financiación y su distribución entre los efectos estratégicos a noviembre de 2021.

**Figura 4: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Nigeria (2019-2022)**



\* La proporción del presupuesto del PBN asignada a cada efecto estratégico se ha calculado sobre la base del total general de los costos (1.435,7 millones de dólares), e incluye los costos de apoyo directos (33,3 millones de dólares) y los costos de apoyo indirectos (47,1 millones de dólares). Estos datos corresponden a la segunda revisión presupuestaria aprobada en mayo de 2021.

\*\* Los recursos asignados a los distintos efectos estratégicos no suman 845,96 millones de dólares, ya que también se asignaron recursos a fines no relacionados con efectos estratégicos concretos (1,2 millones de dólares), así como a los costos de apoyo directos (33,2 millones de dólares) y los costos de apoyo indirectos (41,7 millones de dólares). La proporción de los recursos asignados a los distintos efectos estratégicos se ha calculado sobre la base del total general de los costos (845,96 millones de dólares).

\*\*\* Los gastos por efecto estratégico se han calculado sobre la base del total general de los costos (723,2 millones de dólares), e incluyen los costos de apoyo directos (24,8 millones de dólares) y los costos de apoyo indirectos (41,7 millones de dólares).

Fuente: Oficina de Evaluación, basado en el informe completo de la evaluación del PEP para Nigeria (2019-2022).

## Hallazgos de la evaluación

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

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

12. El PEP está en consonancia con las prioridades nacionales en cuanto a la consecución de los ODS. Las autoridades del Gobierno federal alabaron al PMA por su papel, su eficacia, su voluntad de colaborar en conseguir el objetivo del Hambre Cero y particularmente por su trabajo en el noreste del país. La mesa redonda sobre el Hambre Cero que el PMA creó en 2020 junto con el Ministerio de Asuntos Humanitarios, Gestión de Desastres y Desarrollo Social reúne a líderes de diversos organismos, entre ellos el Gobierno, el sector privado y otras entidades de las Naciones Unidas, para promover soluciones a largo plazo al hambre en Nigeria.
13. El PEP está plenamente armonizado con las estrategias y prioridades clave del Gobierno, como la estrategia Hambre Cero, la Política Nacional en materia de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el Plan de Recuperación Económica y Crecimiento de Nigeria y el Plan Buhari. Menos claras son las relaciones con otras estrategias y prioridades, como la del agua potable y el plan de acción nacional para las mujeres, la paz y la seguridad.

### ***Respuesta a las necesidades de las personas y comunidades más vulnerables***

14. La participación activa en el *Cadre harmonisé* proporcionó al PMA datos empíricos sobre las vulnerabilidades y las necesidades existentes en el noreste y el noroeste del país. El PMA realizó una selección de los beneficiarios basada en las comunidades para identificar a las personas más vulnerables, incluidas las que vivían en campamentos, y otros datos, como los obtenidos en las consultas con las comunidades, se emplearon en las decisiones operacionales sobre la orientación de la asistencia.
15. Si bien el PEP en general prestó atención a los grupos vulnerables, como las personas con discapacidad y las mujeres, los análisis realizados en las esferas de la protección, el género y el conflicto podrían haberse utilizado en mayor medida para determinar de forma más completa las necesidades de todos los grupos vulnerables en materia de seguridad alimentaria. En las zonas donde la presencia humanitaria es limitada resulta complicado obtener datos fiables.

### ***Adaptación***

16. El PMA logró adaptarse a la evolución de las circunstancias durante la ejecución del PEP. Dentro de la respuesta a la COVID-19, el PMA ayudó al Gobierno a establecer un modelo de provisión de raciones para llevar a casa como parte del programa nacional de alimentación escolar con productos locales modificado. El PMA también dio apoyo estratégico al Gobierno en la gestión de las consecuencias económicas de la COVID-19 y puso en marcha un programa de asistencia alimentaria mediante transferencias de base monetaria (TBM) y en especie en las tres zonas urbanas gravemente afectadas por la COVID-19.
17. En respuesta a la crisis imprevista en la región del noroeste, el PMA hizo todo lo que estuvo en su mano para movilizar recursos y atraer la atención de los Gobiernos donantes.

### ***Asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas***

18. El PEP está armonizado con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y el plan de respuesta humanitaria para Nigeria. Varios informantes clave reconocieron la participación activa del PMA en los procesos interinstitucionales y los mecanismos de coordinación en los que intervienen el equipo humanitario en el país, los módulos de seguridad alimentaria y nutrición, el grupo de trabajo sobre transferencias de

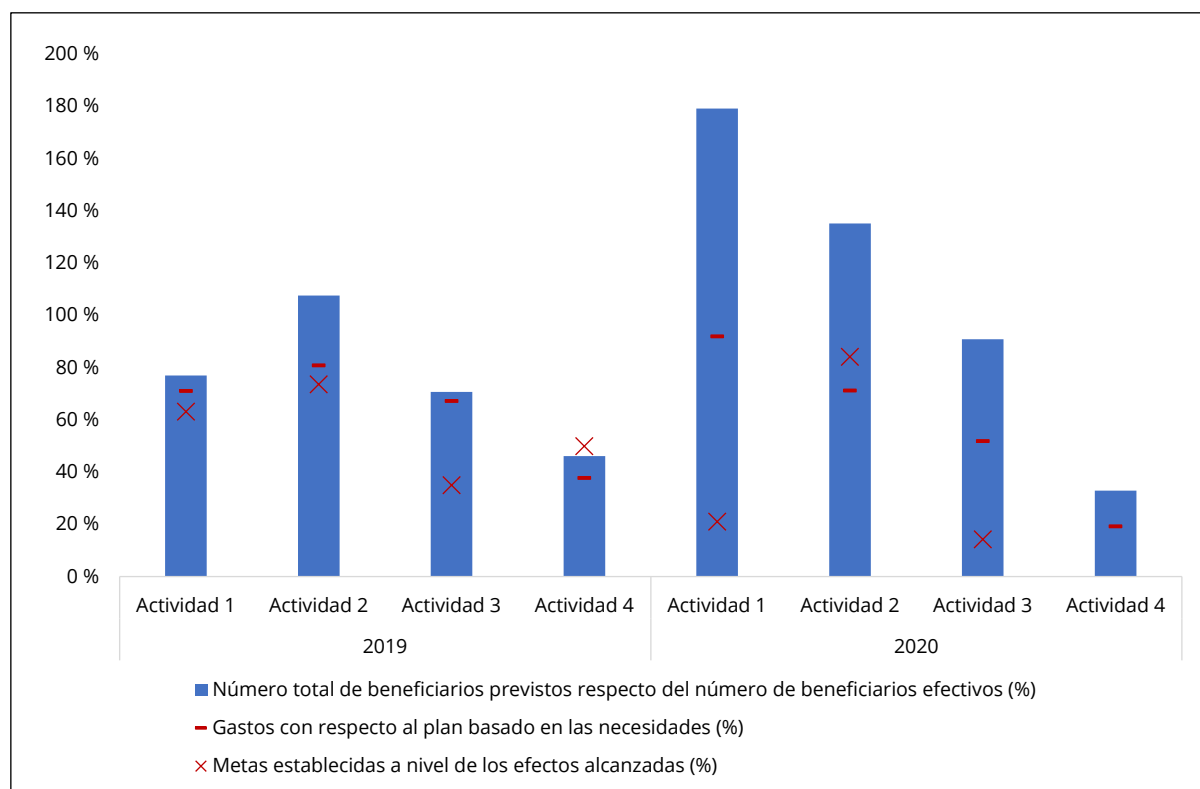
efectivo, los servicios humanitarios comunes y el marco del *Cadre harmonisé*. El PMA ha establecido asociaciones apropiadas basadas en su ventaja comparativa en Nigeria. Aunque trabaja en estrecha colaboración con asociados como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), algunas de estas relaciones parecen menos sólidas que otras.

### ¿Cuáles son el alcance y la calidad de las contribuciones del PMA a los efectos estratégicos definidos en el plan estratégico para Nigeria?

#### *Obtención de los productos y contribución a los efectos previstos*

19. En términos generales, muchas de las metas asociadas a los productos que el PMA se marcó se alcanzaron o se superaron, y el número de beneficiarios que recibieron asistencia alimentaria mediante TBM y en especie aumentó en 2019 y 2020 (figura 5). Ello representa un logro significativo en el contexto de deterioro de la seguridad y de los efectos de la COVID-19. Sin embargo, las realizaciones han sido un tanto desiguales en las distintas actividades y no siempre estuvieron a la altura de las necesidades debido a la infrafinanciación. Las raciones se redujeron al 70 % en octubre de 2021 para llegar a más beneficiarios con los recursos disponibles.

**Figura 5: Porcentaje de beneficiarios previstos atendidos y porcentaje de recursos del plan basado en las necesidades utilizados (gasto) y metas asociadas a los efectos alcanzadas (2019 y 2020)**



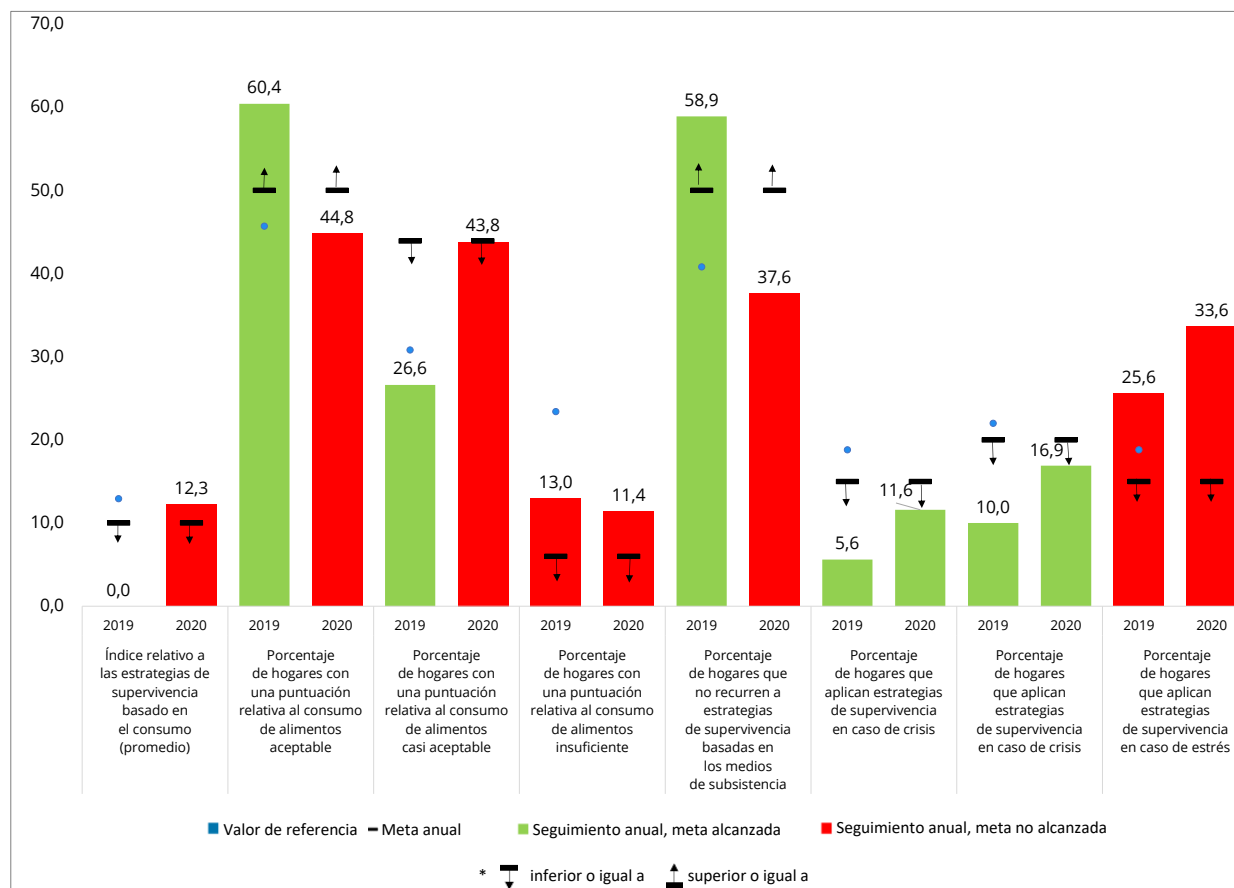
Fuente: Informes anuales sobre el país, 2019 y 2020.

20. **Efecto estratégico 1.** A pesar de que se lograron claramente los productos de la asistencia alimentaria general en comunidades en situación de inseguridad alimentaria y afectadas por crisis (*actividad 1*), los indicadores de los efectos en general empeoraron. Es posible que esto sea un reflejo del deterioro de la situación en lo relativo a seguridad, seguridad alimentaria, COVID-19 e inflación (figura 6). El PMA también facilitó un subsidio para financiar la compra de combustible para cocinar que, en particular, contribuyeron a



proteger a las mujeres y las niñas. Los beneficiarios señalaron que la asistencia del PMA era esencial para cubrir sus necesidades del momento, pero que la asistencia en efectivo no era suficiente para todas ellas. La mayoría de los beneficiarios se declararon satisfechos con los paquetes de alimentos proporcionados por el PMA. El seguimiento de los mercados que hace regularmente el PMA sugiere que los beneficiarios prefieren el efectivo de manera generalizada, aunque no unánime.

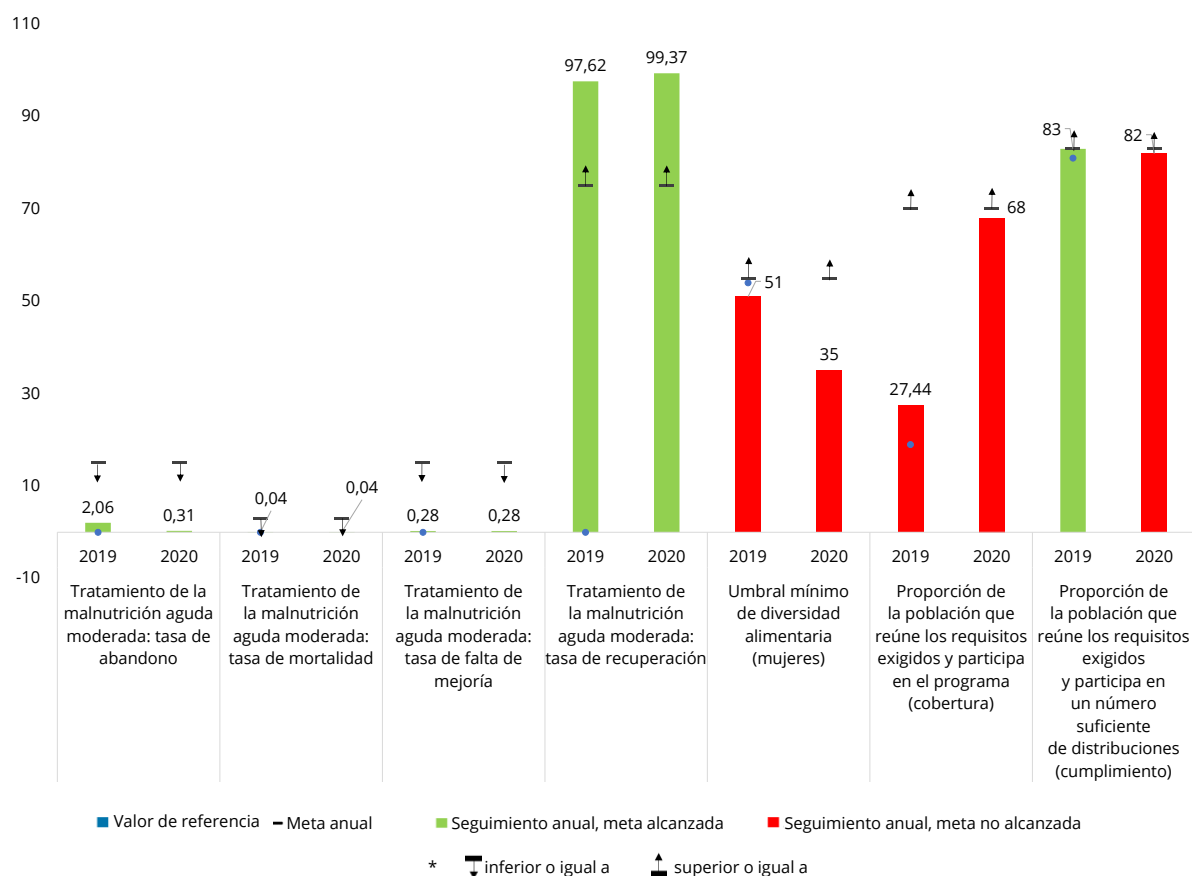
**Figura 6: Avances hacia las metas asociadas a los efectos en el marco de la actividad 1 (2019 y 2020)**



Fuente: Informes anuales sobre el país, 2019 y 2020.

21. La *actividad 2* respondió a las necesidades nutricionales de emergencia e incluía un enfoque preventivo y el tratamiento de la malnutrición aguda moderada. Los indicadores del tratamiento de la malnutrición aguda moderada muestran una mejora respecto de las cifras de referencia, aunque algunas metas no se alcanzaron (figura 7). Los participantes en los debates en grupo mencionaron repetidamente cuánto valoraban que las niñas y mujeres lactantes recibieran mezcla de maíz y soja enriquecida y de maíz y soja enriquecida y mejorada para complementar su alimentación. La comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento se ocupó de cuestiones como la lactancia y la alimentación complementaria según la edad.

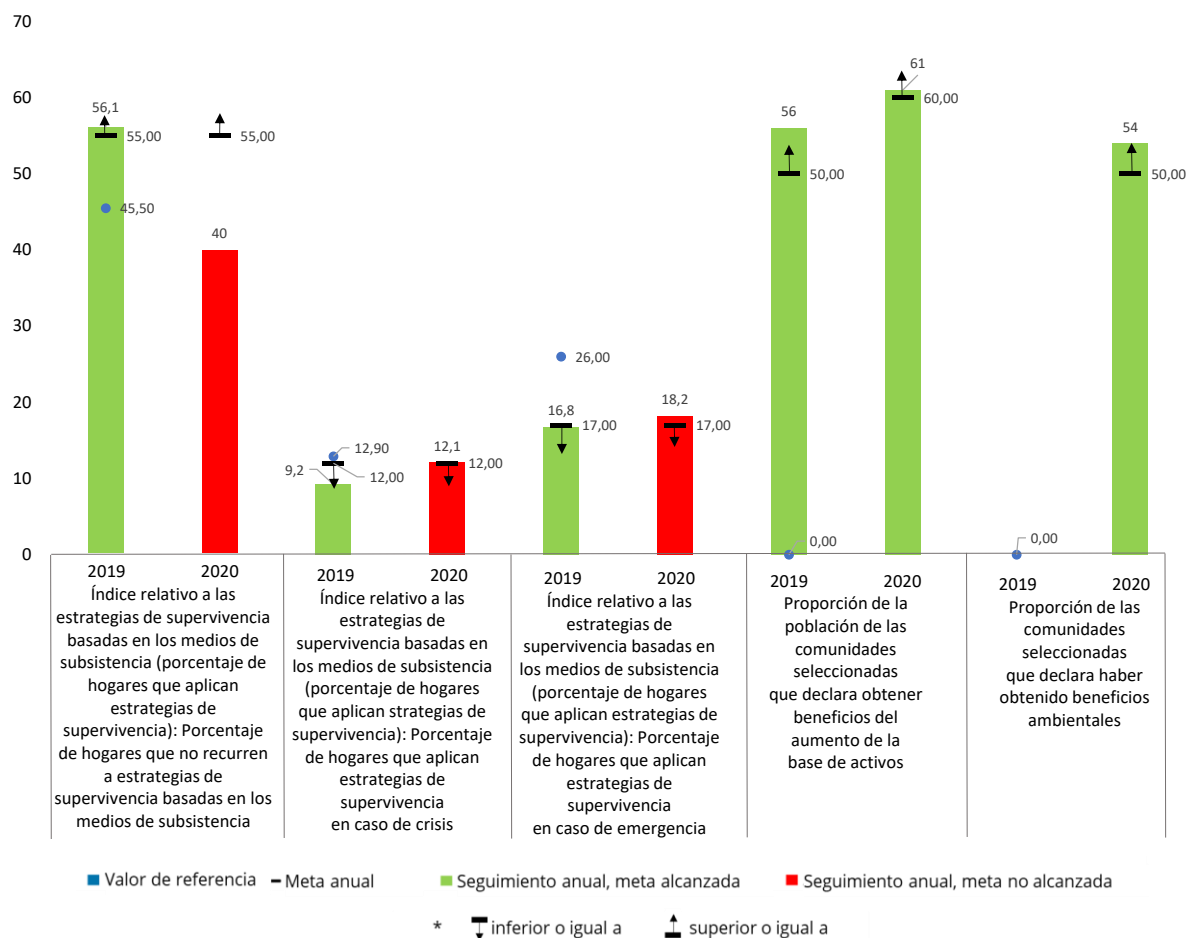
**Figura 7: Avances hacia las metas asociadas a los efectos en el marco de la actividad 2 (2019 y 2020)**



Fuente: Informes anuales sobre el país, 2019 y 2020.

22. **Efecto estratégico 2.** Los productos de las actividades relativas a los medios de subsistencia en el marco de la *actividad 3* incluyeron la distribución de ganado y árboles jóvenes y el almacenamiento de cosechas para ayudar a los beneficiarios a crear empresas generadoras de ingresos y la implantación de un programa de alfabetización financiera dirigido a las mujeres. En un principio el PMA había planeado que los beneficiarios pasasen progresivamente de la asistencia alimentaria general en el marco de la actividad 1 a las actividades relacionadas con los medios de subsistencia, pero el proceso de transición no estaba claro del todo.
23. En 2020, los efectos de la pandemia de COVID-19 redujeron las oportunidades de generación de ingresos. El PMA interrumpió 39 de las 56 intervenciones de creación de activos comunitarios que tenía previstas y pasó a la asistencia alimentaria no condicionada. Pese a estas dificultades, en 2020 el PMA informó de avances en el indicador relativo a los beneficios generados por los activos, mientras que los valores de otros indicadores se redujeron (figura 8). En 2021, 88.205 beneficiarios de la actividad relativa a los medios de subsistencia quedaron incluidos temporalmente en la actividad 1, fundamentalmente por las limitaciones de financiación.

**Figura 8: Avances hacia las metas asociadas a los efectos en el marco de la actividad 3 (2019 y 2020)**



Fuente: Informes anuales sobre el país, 2019 y 2020.

24. **Efecto estratégico 3.** Las actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento en el marco de la *actividad 4* se centraron en la lactancia materna exclusiva y en la alimentación complementaria adecuada, y se llevaron a cabo en coordinación con el UNICEF y el Organismo de Desarrollo de la Atención Primaria de Salud del estado de Borno. Las actividades relacionadas con el establecimiento de asociaciones locales de ahorro y crédito realizadas con la ayuda del PMA se suspendieron en marzo de 2020 y hasta el final del año, debido a los déficits de financiación. En 2021 se empezaron una evaluación y un análisis para subsanar el déficit de nutrientes con arreglo a la iniciativa *Fill the Nutrient Gap*. Tal vez la inclusión de actividades relacionadas con la nutrición en dos efectos estratégicos (1 y 3) no sea lo más acertado para incorporar los aspectos relacionados con la nutrición a todos los programas. La consolidación en un único efecto facilitaría la selección de los beneficiarios, en especial, las mujeres con hijos, y si plena participación en el programa de fomento de los medios de subsistencia, que mantiene unos vínculos claros con los efectos en materia de nutrición.
25. **Efecto estratégico 4.** Las diversas intervenciones de fortalecimiento de las capacidades respaldadas por el PMA a nivel federal y estatal en el marco de la *actividad 5* contribuyeron a mejorar los conocimientos y la elaboración de políticas públicas, incluida la producción de datos concretos y el análisis de la seguridad alimentaria, la divulgación de la metodología de evaluación de las vulnerabilidades, el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de emergencia de las autoridades y la definición rigurosa de los procedimientos de selección en el marco del proceso del *Cadre harmonisé*. El PMA apoyó una intervención de asistencia alimentaria para salvar vidas dirigida a refugiados del Camerún junto con la Oficina del Alto

Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y desempeñó un papel primordial en una misión exploratoria interinstitucional en los estados del noroeste en 2019 y en una evaluación exhaustiva de las necesidades esenciales y la nutrición en 2021.

26. **Efecto estratégico 5.** El PMA apoyó la coordinación y la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional a través de foros sobre la iniciativa Hambre Cero y organizó la mesa redonda sobre este mismo tema en el marco de la *actividad 6*. También facilitó la participación del sector privado mediante la iniciativa para acelerar el logro del Hambre Cero y se ocupó del papel de los proveedores de servicios financieros en el contexto de los programas de TBM.
27. Los funcionarios públicos encomiaron el trabajo realizado por el PMA para incluir la capacidad de respuesta a las perturbaciones en el examen de la Política Nacional de Protección Social. El PMA también apoyó la inclusión de las prioridades alimentarias y nutricionales en el Plan Nacional de Desarrollo para la Erradicación de la Pobreza y en favor de la Protección Social, y ayudó al Gobierno a definir su visión a largo plazo respecto de los diálogos nacionales sobre los sistemas alimentarios.
28. **Efecto estratégico 6.** El respaldo del PMA a la provisión de servicios humanitarios comunes en el marco de las *actividades 7, 8 y 9*, incluidas la logística, las telecomunicaciones de emergencia y el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), fue bien valorado por la comunidad humanitaria y otras partes interesadas en Nigeria. El módulo de logística ayudó a la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas a facilitar la coordinación civil-militar y negociar el acceso humanitario. El módulo de telecomunicaciones de emergencia proporcionó conectividad fiable a Internet y tecnología de comunicaciones segura. Todos los informantes clave coincidieron en que las operaciones en el noreste no habrían sido posibles sin el trabajo del UNHAS, que consiguió que la comunidad humanitaria en general pudiera permanecer en su puesto y cumplir su cometido de forma más eficiente.

## **Contribución a los resultados transversales**

### ***Principios humanitarios***

29. El equipo de evaluación pudo comprobar empíricamente que se habían tomado medidas para poner en práctica los principios humanitarios y llevar a cabo las actividades conexas, como sesiones de capacitación en principios humanitarios impartidas por el Comité Internacional de la Cruz Roja en 2019 y sesiones de aprendizaje entre homólogos dirigidas a los negociadores humanitarios de primera línea, iniciativas que fueron muy bien recibidas por los informantes clave. No obstante, los agentes humanitarios de Nigeria, incluido el PMA, han bregado para promover una acción y un acceso humanitarios basados en principios, en parte porque hay pocas oportunidades para llevar a cabo una negociación global con todas las partes implicadas en el conflicto. Las estrechas asociaciones del PMA con diversas autoridades gubernamentales y los militares facilitaron el acceso a las poblaciones y las operaciones logísticas. Por otra parte, algunas partes interesadas mencionaron su inquietud por que tales asociaciones pudieran suscitar una percepción negativa de la independencia operacional del PMA.

### ***Protección***

30. El PMA ha abordado la protección en el contexto de la asistencia alimentaria y ha tomado medidas específicas para reducir los riesgos en esa esfera, por ejemplo, con el paso a las modalidades de TBM y la distribución de cocinas de bajo consumo energético. Muchos beneficiarios se sintieron seguros durante las distribuciones de asistencia alimentaria. No obstante, en asociación con otros organismos, el PMA tiene que profundizar en la resolución de los problemas de protección de índole más general, especialmente la elevada prevalencia de la violencia de género en los campamentos y el retorno prematuro de las personas desplazadas internamente debido al cierre de los campamentos.

### ***Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas***

31. La atención prestada por el PMA a los mecanismos de retroalimentación mejoró su relación con las personas afectadas, si bien las partes interesadas consideraron que la respuesta a esa retroalimentación había sido lenta. La escasa presencia física, sobre todo desde que se habían implantado las restricciones de viaje por la COVID-19, redujo el contacto directo con los beneficiarios. Relacionarse con las personas que viven en zonas muy inseguras sigue resultando difícil.

### ***Género***

32. Se avanzó en la incorporación sistemática de la igualdad de género, en particular con la elaboración de un plan para mejorar las relaciones de género y la capacitación impartida a los asociados, sobre todo desde que a principios de 2021 se asignó un oficial de género. Mediante la colaboración con el Grupo de Asociados para el Desarrollo sobre las Cuestiones de Género, el PMA contribuyó a revisar, validar y finalizar la Política Nacional de Género. El PEP había definido metas ambiciosas en esta esfera, pero, para cumplir el compromiso de transformación de las relaciones de género en situaciones de conflicto, es preciso seguir reforzando las evaluaciones que tienen en cuenta la problemática de género y la planificación de proyectos de común acuerdo con las comunidades.

### ***Sostenibilidad***

33. Algunos elementos de las actividades del PMA parecen sostenibles, como el apoyo del Programa al fortalecimiento de la capacidad de las autoridades federales, estatales y locales a través de la gestión de datos, la capacitación en preparación para desastres y la asistencia técnica al programa público de alimentación escolar. Varias actividades relacionadas con los medios de subsistencia, incluidas la creación de activos y las prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, también presentan una gran probabilidad de ser sostenibles. Sin embargo, la escasa atención al acceso a la tierra, sobre todo de las mujeres, limita ese potencial. El deterioro de la seguridad obstaculizó la transición de la asistencia humanitaria al fortalecimiento de las capacidades contemplada en el PEP. Asimismo es preciso abordar las consideraciones de privacidad y protección a fin de facilitar un intercambio efectivo de datos, de manera que las actividades de recopilación de datos y cartografía realizadas por el PMA puedan contribuir a la planificación a largo plazo y a la respuesta del Gobierno y de otros organismos.

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

34. El PMA ha desarrollado una valiosa tarea en la aplicación del enfoque del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, incluidas las actividades que tienen en cuenta la noción de conflicto. Ha trabajado en estrecha colaboración con las instituciones públicas pertinentes, en especial el Ministerio Federal de Asuntos Humanitarios, Gestión de Desastres y Desarrollo Social. Además, participó en algunas actividades paralelas relacionadas con los medios de subsistencia que redujeron la brecha entre las actividades humanitarias y de desarrollo. Los asociados de las Naciones Unidas reconocieron el liderazgo del PMA en el diálogo sobre la implementación del triple nexo en el equipo humanitario y en el equipo de las Naciones Unidas en el país.
35. Este trabajo podría reforzarse con una reflexión más profunda sobre la realidad del contexto basada en valoraciones y análisis que tengan en cuenta la noción de conflicto. El PMA ha reconocido estas necesidades, pero no ha aprovechado plenamente las posibilidades que ofrece el enfoque del triple nexo en los lugares donde se han realizado actividades de fomento de la resiliencia y los medios de subsistencia. También hay margen para reforzar el papel de las mujeres en las actividades de consolidación de la paz.

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

***Realización en el momento oportuno***

36. La mayor parte de las entregas se efectuaron en los plazos previstos. En buena medida esto se consiguió gracias al Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), que también apoyó las compras locales, puesto que alrededor del 70 % de los productos alimentarios comprados para la Oficina del PMA en Nigeria procedían del propio país (cuadro 2). Durante el período de ejecución del PEP también mejoraron año tras año los plazos de entrega de las compras efectuadas para Nigeria a través del MGGP (cuadro 3).

<b>CUADRO 2: COMPRAS PARA NIGERIA A TRAVÉS DEL MECANISMO DE GESTIÓN GLOBAL DE LOS PRODUCTOS (ALIMENTOS Y COSTOS CONEXOS) (ENERO DE 2019-OCTUBRE DE 2021)</b>								
	<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>Enero-octubre de 2021</b>		<b>Compras acumuladas de 2019 a octubre de 2021</b>	
<b>Producto</b>	<b>Volumen (toneladas)</b>	<b>Valor (millones de dólares)</b>	<b>Volumen (toneladas)</b>	<b>Valor (millones de dólares)</b>	<b>Volumen (toneladas)</b>	<b>Valor (millones de dólares)</b>	<b>Volumen (toneladas)</b>	<b>Valor (millones de dólares)</b>
Sorgo	27 300	6,2	47 000	21,3	73 000	45,7	147 400	73,2
Frijoles	10 600	5,3	14 000	7,8	18 000	24,1	42 700	37,2
Super Cereal	3 600	2,1	2 600	1,9	5 600	4,7	11 800	8,7
Aceite vegetal	2 000	1,7	2 000	4,4	4 600	13,4	8 700	19,5
Super Cereal Plus	5 500	5,9	2 700	3,0			8 200	8,9
Suplementos nutricionales a base de lípidos: (cantidades medias)			<1000	0,8	1 000	2,5	1 300	3,3
Suplementos nutricionales con contenido elevado de lípidos (cantidades medias)	<1 000	0,5					<1 000	0,5
<b>Total</b>	<b>49 100</b>	<b>21,8</b>	<b>68 600</b>	<b>39,1</b>	<b>102 400</b>	<b>90,4</b>	<b>220 100</b>	<b>151,3</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP), Subdirección de Financiación Estratégica, noviembre de 2021.

<b>CUADRO 3: PLAZOS DE ENTREGA MEDIOS DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE EL MECANISMO DE GESTIÓN GLOBAL DE LOS PRODUCTOS Y DE LAS COMPRAS DIRECTAS A LOS PROVEEDORES (ENERO DE 2019-OCTUBRE DE 2021)</b>					
<b>Año</b>	<b>Plazo de entrega medio (días)</b>	<b>Volumen total adquirido en el marco de los efectos estratégicos (toneladas)</b>	<b>Plazo de entrega de los productos adquiridos mediante el MGGP (desde la orden de compra interna hasta la entrega en el lugar de destino) (días)</b>	<b>Reducción de los plazos con el MGGP (días)</b>	<b>Reducción de los plazos con el MGGP (porcentaje)</b>
2019	90	49 100	47	43	48
2020	81	68 600	24	57	71
2021	84	102 400	22	62	73
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>220 100</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>66</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, Subdirección de Financiación Estratégica, octubre de 2021.

37. En ocasiones los beneficiarios tuvieron que soportar largas colas, sobre todo mientras se mantuvieron las medidas de distanciamiento social por la COVID-19 y porque el número de minoristas no era suficiente cuando aumentó el número de beneficiarios (cuadro 4).

<b>CUADRO 4: NÚMERO DE PROVEEDORES DEL PMA, POR UBICACIÓN (2019-2021)</b>			
<b>Ubicación</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Maiduguri (Municipio Metropolitano de Maiduguri)	41	38	37
Ngala	22	22	22
Monguno	21	20	19
Bama	-	23	19
Damaturu (Kukareta)	6	10	10
Gujba	19	19	19
Yunusari	21	21	21
Yusufari	14	14	14
Geidam	21	21	21
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>188</b>	<b>182</b>

Fuente: Equipo de evaluación, con datos del equipo de TBM de la oficina en el país.

### **Cobertura**

38. En general, la cobertura prevista en el PEP fue adecuada. Sin embargo, aproximadamente la mitad de las personas necesitadas según el *Cadre harmonisé* no recibió asistencia alimentaria, debido en parte al déficit de recursos (cuadro 5). Es este un motivo de preocupación para todo el módulo de seguridad alimentaria, incluido el PMA, y es consecuencia en parte del déficit de recursos disponibles. El seguimiento de los beneficiarios que se trasladan de un lugar a otro y la verificación de los beneficiarios seleccionados no se hicieron de forma sistemática. También faltó cierta claridad en cuanto al reparto de responsabilidades entre el PMA y otras entidades en cuanto a la prestación de asistencia alimentaria, así como en lo tocante al número de personas que el PMA tenía previsto asistir en relación con la cifra total determinada por el *Cadre harmonisé*.

**CUADRO 5: NÚMERO DE PERSONAS NECESITADAS CON RESPECTO AL NÚMERO DE PERSONAS ASISTIDAS CORRESPONDIENTES AL EFECTO ESTRATÉGICO 1 EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DEL MÓDULO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA (FASES 3 A 5 DEL *CADRE HARMONISÉ*) (AGOSTO DE 2019-AGOSTO DE 2021)**

Estado	Agosto de 2019			Agosto de 2020			Agosto de 2021		
	Personas necesitadas	Personas asistidas	Porcentaje	Personas necesitadas	Personas asistidas	Porcentaje	Personas necesitadas	Personas asistidas	Porcentaje
Adamawa	278 606	52 262	19	908 825	10 748	1	886 825	109 789	12
Borno	1 750 143	1 192 859	68	2 104 761	1 323 818	63	1 867 955	1 378 227	74
Yobe	945 474	234 996	25	1 287 103	148 502	12	1 452 962	844 048	58
<b>Total</b>	<b>2 974 223</b>	<b>1 480 117</b>	<b>50</b>	<b>4 300 689</b>	<b>1 483 068</b>	<b>34</b>	<b>4 207 742</b>	<b>2 332 064</b>	<b>55</b>

Fuente: Equipo de evaluación, con datos del tablero del módulo de seguridad alimentaria, agosto de 2019-agosto de 2021.

### ***Eficiencia y eficacia en función de los costos***

39. Las actividades apoyadas por el PMA fueron eficientes en función de los costos. Por ejemplo, las pérdidas totales de productos después de la entrega fueron inferiores al 1 %. Este logro se explica por varias medidas importantes tomadas, como la introducción de la identificación biométrica para eliminar duplicaciones y el uso de la plataforma institucional de datos visuales DOTS para garantizar que las existencias se utilizasen antes de la fecha de consumo preferente y se repusiesen a tiempo (figura 9).
40. Algunas medidas alternativas, más eficaces en función de los costos, fueron objeto de un análisis exhaustivo y se adoptaron en momentos importantes de la ejecución del PEP, como cuando se introdujeron cambios en la selección geográfica o cuando se evaluó la forma de seleccionar la modalidad de asistencia que utilizar. Hay margen para seguir mejorando los estudios de mercado y poner al día las listas de proveedores. En general, la asistencia alimentaria proporcionada podría haberse beneficiado de un análisis más profundo del impacto económico de las compras locales a granel, las TBM y las distribuciones en especie en los grupos de población vulnerables.

### **¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?**

#### ***Utilización de los datos empíricos existentes***

41. Durante el proceso de formulación del PEP, el PMA mantuvo amplias consultas con diversos organismos gubernamentales, de las Naciones Unidas y otras partes interesadas para examinar los datos empíricos sobre la seguridad alimentaria en Nigeria. Cuando se diseñó el PEP en 2018, había previsiones de que la situación de seguridad y de seguridad alimentaria en el noreste mejoraría, y el PEP se basó en ellas. Sin embargo, esta perspectiva estratégica fue demasiado optimista. El conflicto incesante ha impedido al PMA pasar de la fase de emergencia a la fase de desarrollo prevista en el PEP.

#### ***Mobilización de recursos***

42. Durante los primeros años de ejecución del PEP se dispuso en general de fondos considerables de los donantes. Si bien el PMA consiguió movilizar un mayor volumen de recursos financieros para responder a las crecientes necesidades de asistencia alimentaria, sobre todo en 2019-2020, la reciente reducción de los compromisos financieros suscita preocupación.
43. Los donantes consideran que el principal punto fuerte del PMA es la provisión de asistencia alimentaria a gran escala en contextos humanitarios. El Programa recibió muchos elogios por su capacidad logística y varios donantes reconocieron también su capacidad de recopilar datos. Las tendencias de financiación reflejan estas opiniones (cuadro 6). No se

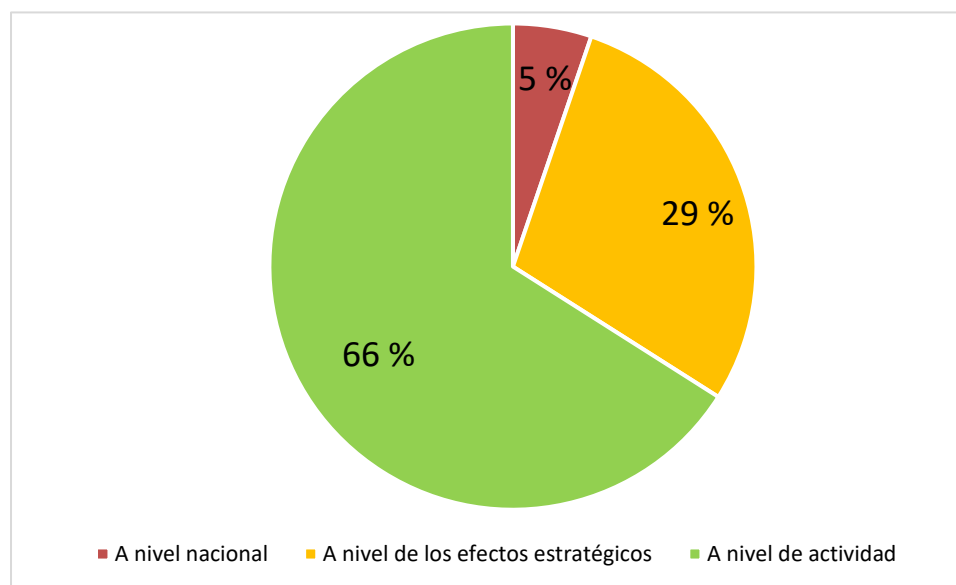


han producido cambios en las tendencias de financiación ni de asignación de fondos a fines específicos que puedan atribuirse directamente a la reorientación de la planificación basada en proyectos a la planificación estratégica por países (figura 9).

<b>CUADRO 6: DISTRIBUCIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES POR EFECTO ESTRATÉGICO (2019-2021)</b>			
<b>Efecto estratégico</b>	<b>Distribución en 2019</b>	<b>Distribución en 2020</b>	<b>Distribución en 2021</b>
1	70,26 %	78,65 %	80,66 %
2	13,82 %	10,66 %	5,76 %
3	3,22 %	0,93 %	1,15 %
4	0,49 %	0,78 %	0,94 %
5	0,01 %	0,01 %	0,10 %
6	12,20 %	8,98 %	11,39 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* Informe general sobre los recursos del presupuesto de la cartera de actividades en el país, Subdirección de Apoyo a los Sistemas Informáticos y Elaboración de Informes, noviembre de 2021.

**Figura 9: Contribuciones multilaterales dirigidas para el plan estratégico para Nigeria, por nivel de asignación a fines específicos (2021)**



*Fuente:* PMA, base de datos FACTory sobre las contribuciones de los donantes, noviembre de 2021.

### **Asociaciones**

44. Las asociaciones del PMA con otras entidades de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado en Nigeria se consideran muy constructivas y colaborativas. El PMA ha establecido asociaciones sólidas en los ámbitos federal y estatal del Gobierno de Nigeria y con las comunidades. Esto tuvo un efecto positivo en los resultados de la ejecución y en el seguimiento de los problemas de protección. Un número considerable de informantes clave de diversas entidades manifestaron el gran aprecio que sentían por el trabajo desarrollado con el PMA, especialmente en la esfera humanitaria. Sin embargo, el PMA reconoce la necesidad de una colaboración más estrecha con las ONG asociadas para lograr una mayor complementariedad.

### **Adaptabilidad del plan estratégico para el país**

45. Si bien la referencia que se hace en el PEP a las zonas de intervención del PMA permite un cierto margen de maniobra, apenas ofrece orientación en cuanto a las regiones prioritarias de Nigeria a las que el PMA debe prestar atención. El PEP podría haber contemplado una mayor adaptabilidad para que el Programa ajustase con el tiempo la escala de sus operaciones, concretamente en el noroeste, donde la situación se ha deteriorado. El PMA ha dirigido activamente varias misiones de evaluación, aunque las medidas de seguimiento de las mismas por parte de la comunidad humanitaria no siempre han sido claras.

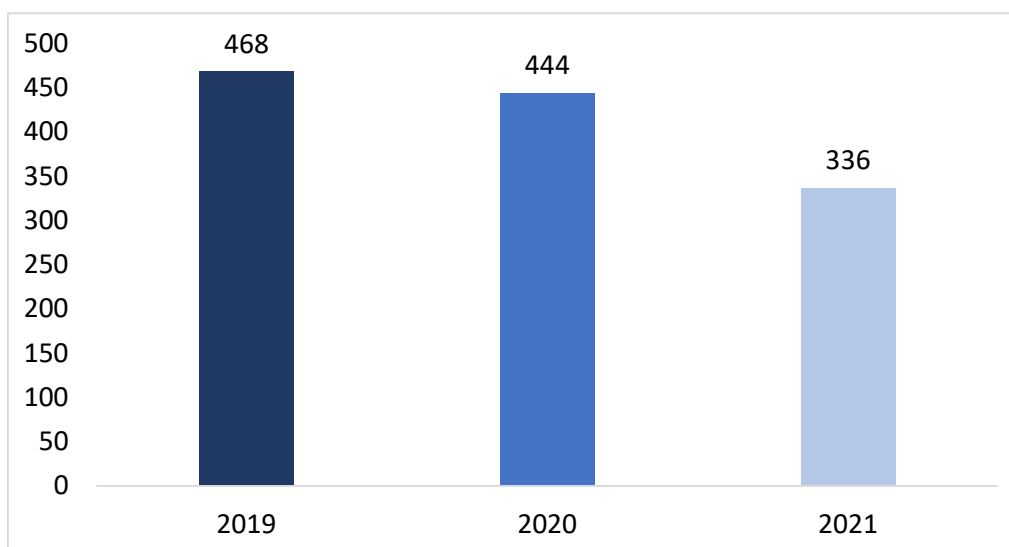
### **Otros factores que explican las realizaciones y la reorientación estratégica del PMA**

46. El PEP consolida una serie de actividades en un único documento de forma sencilla, lo cual aporta muchas ventajas. Sin embargo, la estrategia estaba basada en una sola hipótesis de estabilización. El PEP no incluía propuestas para unas estrategias de mitigación suficientemente sólidas en caso de que la crisis se agravase.
47. Un factor de peso que ha podido afectar negativamente a la ejecución del PEP fue la elevada rotación de personal, también en los niveles superiores, y la consecuente pérdida de memoria institucional respecto de las decisiones estratégicas (cuadro 7 y figura 10).

<b>CUADRO 7: DOTACIÓN DE PERSONAL ENCARGADO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS, POR EFECTO ESTRATÉGICO (2019-2021)</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Personal de apoyo directo	73	69	53
Efecto estratégico 1	244	234	98
Efecto estratégico 2	101	97	146
Efecto estratégico 3	13	14	11
Efecto estratégico 4	7	7	8
Efecto estratégico 5	-	-	2
Efecto estratégico 6	30	23	18

Fuente: Reseña sobre la dotación de personal del PMA dedicado al PEP, 2019-2021.

**Figura 10: Número total de miembros del personal de la oficina del PMA en Nigeria (2019-2021)**



Fuente: Equipo de evaluación, con datos extraídos de la reseña sobre la dotación de personal del PMA dedicado al PEP, 2019-2021.

## Conclusiones

48. **Conclusión 1: El PMA ha logrado posicionarse estratégicamente en Nigeria gracias a sus buenas relaciones con el Gobierno en todos los ámbitos y garantizando la armonización del PEP con las prioridades clave del Gobierno. Además, ha demostrado capacidad para adaptar su respuesta al incremento de las necesidades tras el deterioro de la situación en el noreste, la pandemia de COVID-19 y el recrudecimiento del conflicto en el noroeste.**
49. El PMA realizó un trabajo esencial en apoyo del objetivo gubernamental de alcanzar el Hambre Cero. Ante el aumento de las necesidades en el noreste por el agravamiento del conflicto, la decisión del PMA de centrarse en la prestación de asistencia alimentaria general fue totalmente pertinente vistos el contexto y las ventajas comparativas que los asociados perciben en el Programa: prestar asistencia a gran escala y proporcionar apoyo a través de servicios humanitarios comunes. El PMA también se adaptó bien a la pandemia de COVID-19. La creación de asociaciones flexibles se convirtió en un factor importante para que la ejecución arrojará buenos resultados. Además, el PMA consiguió responder al aumento de las necesidades por el agravamiento del conflicto en el noroeste.
50. **Conclusión 2: El PMA alcanzó o sobrepasó muchas de las metas del PEP asociadas a los efectos, aunque se observan disparidades en las realizaciones. La prestación de servicios no siempre estuvo a la altura del aumento de las necesidades y, en ocasiones, fue preciso tomar decisiones difíciles.**
51. Las realizaciones fueron especialmente positivas en la provisión de alimentos en especie y TBM. Alcanzar o sobrepasar las metas asociadas a los productos fue un gran logro teniendo en cuenta el deterioro de la situación de seguridad y la pandemia de COVID-19. Pese al aumento general del número total de beneficiarios en los primeros años de ejecución del PEP, hubo variaciones en el número de beneficiarios por modalidad, lo cual se tradujo en unos resultados desiguales en cuanto a los productos que cabe atribuir en parte a cambios repentinos en la situación. La distribución de las actividades relacionadas con la nutrición en dos distintos efectos estratégicos es un ejemplo de cómo se han compartimentado algunas actividades del PEP.
52. **Conclusión 3: Los significativos compromisos del PEP en lo referente a los principios humanitarios, la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y las cuestiones de género se han cumplido en parte y exigen más medidas para alcanzar el cumplimiento pleno.**
53. El PMA ha dado pasos para cumplir su compromiso de llevar a la práctica los principios humanitarios. Dadas las restricciones al acceso humanitario, el Programa, en consulta con la comunidad humanitaria en general, podría haber sacado más partido de su buena relación con el Gobierno para garantizar que las necesidades humanitarias de todas las poblaciones afectadas por los conflictos se conociesen y se atendiesen cabalmente.
54. El PMA ha tratado de que los beneficiarios se sintieran seguros durante las distribuciones de alimentos, también encomendando el seguimiento de los riesgos en materia de protección a asociados expertos. Se observaron mejoras en la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas que, sin embargo, quedaron anuladas por la lentitud con que se introdujeron ajustes operacionales basados en la retroalimentación de los beneficiarios.
55. La oficina en el país ha avanzado en la incorporación sistemática de la igualdad de género. No obstante, es preciso que el PMA siga trabajando con otras entidades para cerrar las brechas que persisten. Las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en algunos programas del PMA y debe prestarse más atención a gestionar los riesgos de violencia de género acrecentados a consecuencia de la COVID-19.

56. **Conclusión 4: Los logros a medio y largo plazo en cuanto a la sostenibilidad de los programas son parciales, en buena parte debido a la inestabilidad de la situación.**
57. Algunos elementos de los programas parecen sostenibles, incluido el apoyo del PMA al fortalecimiento de las capacidades para el debate sobre políticas, la gestión de datos, la preparación para casos de desastre y el programa de alimentación escolar. Varias actividades relacionadas con los medios de subsistencia presentan asimismo una gran probabilidad de ser sostenibles. No obstante, problemas como la inseguridad que continúa, la insuficiente atención a las causas profundas del conflicto y a los riesgos derivados de la reintegración de los retornados han limitado la contribución de las iniciativas en materia de medios de subsistencia y fomento de la resiliencia al retorno duradero y seguro de las personas desplazadas.
58. La capacidad del PMA para mantener el impulso conseguido con la ejecución del PEP corre un cierto riesgo por la reducción de personal del PMA y de su presencia sobre el terreno. La rotación en puestos de categoría superior también supuso dificultades en cuanto a la conservación de la memoria institucional a nivel estratégico para favorecer la sostenibilidad de los efectos del programa. Es esencial no dejar de invertir en el intercambio y la gestión de los conocimientos.
59. **Conclusión 5: El análisis de las necesidades siguió los protocolos establecidos en coordinación con el módulo de la seguridad alimentaria y utilizando el *Cadre harmonisé*. Sin embargo, muchas personas necesitadas siguen sin recibir asistencia, lo cual es motivo de preocupación para toda la comunidad humanitaria. Pese a unos procedimientos de selección en general efectivos en lo que respecta a la asistencia alimentaria, un mejor seguimiento podría haber aumentado el número de personas efectivamente asistidas.**
60. La selección de beneficiarios en el noreste respondió a las necesidades detectadas basándose en el *Cadre harmonisé*, pero la cobertura general fue insuficiente. Entre los problemas que quedaban fuera del control inmediato del PMA se encuentran los déficits de financiación, especialmente hacia finales de 2021. La falta de claridad en el reparto de responsabilidades entre el PMA y otras entidades fue uno de los factores que posiblemente abrieron brechas en la cobertura. Por su parte, los mecanismos de seguimiento y validación de los beneficiarios, incluidos los que cambiaban de lugar de residencia, no se aplicaron sistemáticamente.
61. **Conclusión 6: Una gestión operacional efectiva, respaldada por una serie de decisiones clave en la esfera de los procedimientos, permitió una ejecución eficiente en función de los costos, al aplicar procesos racionalizados y una supervisión y una toma de decisiones efectivas. Las actividades apoyadas por el PMA se caracterizaron por entregas a tiempo y muy pocas pérdidas de productos después de la entrega.**
62. La oficina en el país utilizó instrumentos, como el MGGP y la plataforma DOTS, y puso en marcha procesos para reducir al mínimo los retrasos en las entregas y garantizar la eficiencia y la eficacia en función de los costos. Estas medidas en general arrojaron buenos resultados, especialmente ante la creciente demanda de compras y suministros por el aumento del número de beneficiarios.
63. **Conclusión 7: Unas asociaciones sólidas, sobre todo con las autoridades gubernamentales, crearon oportunidades para alcanzar importantes metas de ejecución.**

64. Las asociaciones con distintas instituciones gubernamentales de todos los niveles, los donantes, otras entidades de las Naciones Unidas, ONG y el sector privado facilitaron la ejecución de los programas y el diálogo sobre políticas en general. Los esfuerzos del PMA para reforzar la capacidad de las autoridades gubernamentales en todos los niveles fueron muy bien valorados.
65. **Conclusión 8: La reorientación prevista en el PEP hacia un enfoque de desarrollo prioritario era prematura, como demuestra la asignación de fondos principalmente a fines humanitarios. Es preciso reflexionar sobre hasta qué punto el PEP, en tanto que instrumento, debería prever un margen de maniobra suficiente para poder afrontar un mayor deterioro de la situación sobre el terreno. La transición prevista hacia el fomento de la resiliencia, la recuperación y la estabilización debería haber sido objeto de un análisis de antecedentes más profundo para guiar el establecimiento de unos objetivos realistas acordes al contexto.**
66. El PMA basó la formulación del PEP en una hipótesis excesivamente optimista en la que la seguridad alimentaria y la nutrición seguirían mejorando. La persistente inestabilidad en Nigeria impidió al PMA pasar de la fase de emergencia a la fase de desarrollo prevista y cumplir plenamente varios compromisos, incluidos los relativos al nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. En general, la decisión de seguir este enfoque basado en el triple nexo está en consonancia con la manera de pensar de las Naciones Unidas, pero resultó en exceso ambiciosa en el cambiante contexto de Nigeria. El trabajo en el triple nexo que el PMA emprendió mediante diversas actividades relacionadas con los medios de subsistencia puede servir de respaldo a elementos para la consolidación de la paz, como la cohesión social en las comunidades, pero tales actividades podrían haberse beneficiado de unos análisis más profundos del contexto y del conflicto.

## Recomendaciones

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 1: En el diseño del próximo plan estratégico para Nigeria, centrarse en los desafíos humanitarios, valorando las necesidades de alimentos en las situaciones de emergencia en curso, en particular en el noreste y el noroeste, al tiempo que se sigue preparando el terreno para la transición a un enfoque más centrado en el desarrollo.</b> El próximo plan estratégico para el país debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ establecer una visión a largo plazo basada en un análisis exhaustivo del conflicto y en varios escenarios, a fin de garantizar una mayor adaptabilidad al cambio de circunstancias;</li> <li>➤ aprovechar la ventaja comparativa del PMA en la gestión de intervenciones de emergencia a gran escala y trabajar en estrecha colaboración con otros agentes humanitarios para desarrollar una posición común y realizar una labor de promoción que garantice la atención constante de los donantes, entre otras partes interesadas, a la situación en el noreste y el noroeste;</li> <li>➤ basarse en varios escenarios que prevean planes de contingencia y recojan objetivos estratégicos ambiciosos pero alcanzables, sobre todo en lo tocante a seguir el enfoque del triple nexo;</li> <li>➤ considerar debidamente el diseño de las intervenciones para el fomento de la resiliencia, apoyándose en el análisis del conflicto y definiendo posibles medidas para promover la paz a través de la seguridad alimentaria;</li> <li>➤ estudiar la posibilidad de adaptar la intervención de fortalecimiento de los medios de subsistencia realizada en el noreste para reproducirla en el noroeste y así contribuir a la estabilidad;</li> <li>➤ prever la reagrupación de distintas actividades para fortalecer los vínculos entre las actividades de nutrición y las de fomento de los medios de subsistencia, con lo que se facilitará la mejora de los efectos en materia de nutrición, y</li> <li>➤ garantizar que los conocimientos extraídos de la experiencia y los conocimientos institucionales a nivel estratégico se preserven en la oficina en el país.</li> </ul>	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional Sede del PMA: Dirección de Operaciones de Emergencia; Dirección de Nutrición; Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo; Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición; Dependencia de Creación de Activos, Medios de Subsistencia y Resiliencia. Search for Common Ground; otras organizaciones de investigación de conflictos Asociados cooperantes Equipo de las Naciones Unidas en el país Equipo humanitario en el país	Alta	Al comenzar el proceso de preparación del próximo PEP Primer trimestre de 2023

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 2: Delinear claramente un plan orientado a promover el pleno respeto de las normas y principios humanitarios.</b></p> <p>2.1 Definir en términos concretos de qué forma el PMA respaldará los principios humanitarios fundamentales, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ estudiar la posibilidad de incluir una referencia a los principios humanitarios en los acuerdos que se celebren con el Gobierno y los asociados;</li> <li>➤ impartir al personal de la Oficina del PMA en el País capacitación regular y específica, especialmente en el marco del proceso de orientación inicial para el personal nuevo.</li> </ul> <p>2.2 En colaboración con otras entidades humanitarias y de las Naciones Unidas, mantener la cooperación directa con el Gobierno para promover y contribuir a la negociación del acceso humanitario y ejecutar programas de fortalecimiento de la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia que tengan en cuenta la noción de conflicto y favorezcan la cohesión social.</p>	Estratégica	Oficina en el país	<p>Despacho regional</p> <p>En la Sede del PMA: Dirección de Operaciones de Emergencia; Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo; Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición</p> <p>Equipo de las Naciones Unidas en el país y equipo humanitario en el país</p> <p>Ámbitos federal y estatal del Gobierno</p> <p>Asociados cooperantes</p>	Alta	Cuarto trimestre de 2023
<p><b>Recomendación 3: Incorporar un enfoque más amplio y proactivo para gestionar las cuestiones de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas más allá del proceso de distribución de alimentos.</b></p> <p>3.1 Revisar las esferas en las que el PMA puede contribuir a reducir los riesgos en materia de protección y a establecer asociaciones efectivas con otras entidades con vistas a abordar los problemas detectados, incluida la violencia de género.</p> <p>3.2 Examinar qué medidas puede tomar el PMA en colaboración con otros organismos para mejorar el acceso a la tierra, con especial atención a los grupos de población vulnerables, como las mujeres retornadas.</p> <p>3.3 Reforzar los mecanismos de rendición de cuentas, como un seguimiento oportuno de las quejas recibidas en las líneas directas y el contacto en persona con los beneficiarios.</p>	Operacional	Oficina en el país	<p>Despacho regional</p> <p>En la Sede del PMA: Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo; Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición; Oficina de Género</p>	Alta/ media	Segundo trimestre de 2024

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 4: Aprovechando los avances conseguidos, seguir desarrollando una serie de medidas concretas y viables para abordar la desigualdad de género en el próximo plan estratégico para el país.</b></p> <p>4.1 Seguir impartiendo —y de ser preciso reforzar— la capacitación en materia de género de los asociados cooperantes.</p> <p>4.2 Basándose en el plan de la oficina en el país para mejorar la situación de género, actualizar el plan de acción para el programa de transformación de las relaciones de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prestar más atención al problema de la violencia de género, entre otras cosas impartiendo capacitación específica al personal del PMA;</li> <li>➤ en asociación con otros organismos, contribuir a promover a nivel de los estados la prevención de la violencia de género, aprovechando la colaboración directa del PMA con las autoridades estatales;</li> <li>➤ reforzar la capacitación de género adaptada específicamente a los asociados cooperantes;</li> <li>➤ reforzar la red de coordinadores en cuestiones de género con una participación más numerosa e interdisciplinaria, y</li> <li>➤ considerar la posibilidad de impartir capacitación específica sobre empoderamiento de las mujeres.</li> </ul> <p>4.3 Reflexionar sobre las conclusiones de los estudios centrados en las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en la igualdad de género y tenerlas presentes.</p>	Operacional	Oficina en el país	<p>Despacho regional</p> <p>Oficina de Género de la Sede del PMA</p> <p>Equipo de las Naciones Unidas en el país y equipo humanitario en el país; organizaciones dedicadas a cuestiones de género</p>	Alta/ media	Tercer trimestre de 2023



Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Entidades de apoyo	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 5: Mejorar los mecanismos de selección y seguimiento a fin de aumentar más su cobertura y la inclusión de grupos de población vulnerables.</b></p> <p>5.1 Trabajar con otras entidades y con el módulo de seguridad alimentaria para cerrar la brecha entre las personas que se considera que tienen necesidad de asistencia alimentaria y las que la reciben.</p> <p>5.2 Definir más claramente y mejorar la cobertura general de las personas que necesitan asistencia alimentaria, en colaboración con otros organismos y en coordinación con el módulo de seguridad alimentaria.</p> <p>5.3 Actualizar el mecanismo de seguimiento de los beneficiarios que cambian de ubicación a fin de garantizar la correcta inclusión de los beneficiarios aptos en las listas de distribución.</p>	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento de la Sede del PMA	Alta/ media	Segundo trimestre de 2023

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia