



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

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 13-16 de noviembre de 2023

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 25 de septiembre de 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/3

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 Camboya (2019-2023)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Camboya (2019-2023) abarcó la estrategia, las intervenciones y los sistemas establecidos por el PMA con arreglo al plan. Gracias a un enfoque basado en consultas y centrado en la utilización práctica, la evaluación cumplió el doble propósito de rendir cuentas y promover el aprendizaje.

Camboya tiene una población de 16,7 millones de personas, ocupó el puesto 69 en el Índice Global del Hambre de 2021 y es un país muy vulnerable al cambio climático. El retraso del crecimiento y la emaciación afectan a los niños menores de 5 años, y la enfermedad por el coronavirus de 2019, sumada a la crisis de los precios de 2022, han agravado la pobreza y la inseguridad alimentaria.

El plan estratégico provisional de transición para Camboya se formuló en 2017 con el objetivo de armonizar la asistencia del PMA con el ciclo de planificación del Gobierno para el período 2014-2018 y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016-2018). Inicialmente, el plan provisional de transición tenía por objeto racionalizar la escala y el alcance del programa del PMA en el país a fin de abandonar gradualmente la ejecución directa de las actividades. El plan estratégico para el país se formuló para dar continuidad a la transición del PMA hacia un enfoque basado en el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la creación de modelos de programa ampliables. El plan, además, se ejecutó durante un período difícil, que estuvo marcado por desastres naturales y por los efectos de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019.

La evaluación concluyó que ambos planes se ajustaban a las prioridades nacionales y con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lo que convierte al PMA en un asociado gubernamental estratégico para las prioridades sectoriales relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, la educación y la reducción del riesgo de desastres.

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.-C. Luzot

Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. R. Desole

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: ramona.desole@wfp.org

Las intervenciones de alimentación escolar del PMA contribuyeron a mejorar los resultados educativos, a aumentar la retención escolar y a reducir las tasas de abandono. Sin embargo, la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 impidió alcanzar las metas referidas a la seguridad alimentaria de los hogares. El PMA también contribuyó a desarrollar sistemas alimentarios resilientes y a mejorar la gestión del riesgo de desastres, si bien las metas referidas a la mejora de la capacidad de supervivencia no se alcanzaron plenamente. El PMA ayudó a fortalecer la capacidad de las instituciones camboyanas para mitigar los riesgos y coordinar la labor de preparación frente a las crisis, y logró posicionarse como el principal asociado gubernamental en el establecimiento de un marco de protección social capaz de hacer frente a las perturbaciones en Camboya. Las contribuciones del PMA en las esferas de la seguridad alimentaria y la nutrición superaron con creces las previsiones, aunque los indicadores institucionales no siempre reflejaron esos progresos. El PMA satisfizo la demanda de servicios relacionados con la cadena de suministro de los asociados, y sus intervenciones de emergencia apuntalaron las respuestas nacionales a la pandemia y a las inundaciones en 2020.

El PMA demostró flexibilidad y capacidad de reacción, y proporcionó una respuesta oportuna a las personas más vulnerables durante las inundaciones de 2020 y la crisis de la enfermedad por el coronavirus de 2019. Pese a haber prestado cada vez más atención a las cuestiones transversales, como el género, la inclusión, la protección frente a la explotación y el abuso sexuales y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, la contribución del PMA a la consecución de los objetivos en esas esferas fue limitada. Las sinergias y la coordinación entre los efectos estratégicos mejoraron durante la ejecución del plan estratégico para el país, pero hay posibilidades de maximizar la eficacia de la acción humanitaria y de la labor de desarrollo, en particular en lo referido a las iniciativas relacionadas con los sistemas de protección social capaces de responder ante las crisis, la resiliencia y el cambio climático.

El PMA demostró su eficiencia a la hora de poner en marcha las intervenciones del plan estratégico para el país, y en general suministró su asistencia de manera oportuna, en el marco de una transición gradual para pasar de la provisión de alimentos en especie al uso de transferencias de base monetaria. La falta de un marco de medición adecuado de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades fue en menoscabo de la visibilidad de los resultados a nivel de los efectos y de la utilidad de las actividades de seguimiento y evaluación a lo largo de los efectos estratégicos del plan. Recientemente se han efectuado inversiones en la incorporación sistemática de la generación y el uso de datos empíricos en todas las actividades del plan estratégico para el país.

La evaluación concluyó que si bien el plan suministraba un marco estratégico idóneo para las esferas en las que el PMA presta su apoyo en Camboya, su estructura compartimentada obstaculizaba el intercambio recíproco de los efectos estratégicos. El PMA ha reforzado considerablemente sus asociaciones con los interlocutores a nivel del Gobierno, y está bien posicionado para velar por la sostenibilidad de los resultados, en particular en lo relativo a la transición hacia un programa de alimentación escolar con productos locales de titularidad nacional. Sobre la base de los progresos actuales, existe una oportunidad para que el PMA reconsidere su enfoque en lo referido al género, la inclusión, la prevención de la explotación y el abuso sexuales y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas promoviendo una integración más sofisticada de esos aspectos en los futuros programas y en el siguiente plan estratégico para el país.

En la evaluación se formulan cinco recomendaciones para el PMA, dos de tipo estratégico y tres de tipo operacional: perfeccionar la orientación estratégica del siguiente plan estratégico para el país de una manera más holística; establecer sistemas y estructuras con base empírica para la ejecución del plan estratégico; elaborar una estrategia de asociación global; establecer un marco conceptual global para la prestación de apoyo al Gobierno, y fortalecer e incorporar las cuestiones transversales.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Camboya (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/3) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2023/6-A/3/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 el país (PEP) se programó oportunamente para poder obtener datos empíricos y extraer enseñanzas con los que orientar la elaboración del siguiente PEP para Camboya.
2. La evaluación, que abarcó el PEP para Camboya correspondiente al período 2019-2023 y el PEP provisional de transición relativo a 2018, se realizó entre mayo de 2022 y abril de 2023, para poder tener en cuenta la revisión del PEP y de su presupuesto. La evaluación abarcó las actividades realizadas por el PMA de 2018 a septiembre de 2022 y en ella se examinó la calidad del proceso de diseño del PEP, así como los avances conseguidos en el logro de los cambios estratégicos previstos. Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son la Oficina del PMA en Camboya y las partes interesadas internas y externas, incluidos los beneficiarios.
3. La evaluación adoptó un enfoque teórico basado en métodos diversos y se valió de los datos derivados del seguimiento, el examen de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, debates por grupos especializados —incluidos los beneficiarios— y observaciones directas. Durante todo el proceso se aplicó la perspectiva de género. Debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la evaluación se llevó a cabo de forma híbrida: la fase inicial se desarrolló en su totalidad a distancia, mientras que para la recopilación de datos se envió una misión sobre el terreno. Los hallazgos, las conclusiones y las propuestas de recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas internas y externas durante dos talleres celebrados en el país en enero de 2023.

Contexto

4. Camboya es un país de ingresos medio-bajo con una población de 16,7 millones de personas¹ (véase el cuadro 1). Ocupa el lugar 144 de entre los 189 países incluidos en el Índice de Desarrollo Humano² y se ha fijado el objetivo de transformarse en un país de ingresos medio-alto de aquí a 2030. A la fecha, la agricultura, las exportaciones de prendas de vestir, el turismo, la liberalización del mercado y las inversiones extranjeras directas, principalmente de China, han sido los motores del progreso. La pandemia de la COVID-19, que ocasionó una contracción de un 3,1 % del producto interno bruto en 2020 —el primer resultado negativo desde 1980—, tuvo efectos profundos en Camboya. Además, la educación de 3,2 millones de niños se vio afectada por el cierre de las escuelas.
5. Si bien entre 2009 y 2019 el país logró reducir casi a la mitad su tasa de pobreza, que pasó de un 34 % a un 18 %³, en el período 2019-2020 un 17,8 % de la población vivía por debajo del umbral nacional de pobreza, y la tasa de pobreza en las zonas rurales —donde reside el 75 % de la población— es cinco veces más alta que en Phnom Penh. Camboya ocupó el lugar 69 de entre los 116 países clasificados en el Índice Global del Hambre de 2021⁴ y si bien la prevalencia de la subalimentación ha disminuido drásticamente en los últimos 20 años, un 22 % de los niños menores de 5 años padece retraso del crecimiento, mientras que la tasa de emaciación es del 10 %.

¹ Banco Mundial. 2022. [Banco de datos. Indicadores de desarrollo mundial](#) (consultado el 16 de septiembre de 2022).

² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Human Development Report 2020. The next frontier: Human development and the anthropocene. Briefing note for countries in the 2020 Human Development Report. Cambodia.](#)

³ Gobierno de Camboya. Ministerio de Planificación. 2021. [Poverty in Cambodia. Setting the new poverty line.](#) La adopción de un nuevo método para calcular la línea de pobreza podría limitar la comparabilidad con datos anteriores.

⁴ Índice Global del Hambre. [Camboya.](#)

6. Las dificultades con que se enfrenta el pueblo camboyano en lo referido a la disponibilidad y la asequibilidad de alimentos diversos y nutritivos han aumentado la inseguridad nutricional⁵, en un contexto de agudización de los desafíos en materia de asequibilidad de los alimentos y de profundas repercusiones en las importaciones de alimentos, combustible y fertilizantes, consecuencia de la crisis de precios de 2022.
7. Camboya es uno de los países de Asia sudoriental más expuestos al cambio climático, en el que el inicio tardío o la excesiva brevedad de la estación de los monzones y la irregularidad de las precipitaciones provocan desastres naturales tales como sequías estacionales, inundaciones y tifones.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	16,7	2020
	Proporción de la población que vive en zonas rurales (porcentaje) (1)	75	2021
	Proporción de la población menor de 15 años de edad (porcentaje) (1)	29	2021
	Contribución de la agricultura al producto interno bruto (porcentaje) (2)	20,7	2020
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (3)	144 de 189	2020
	Coefficiente de pobreza con arreglo al umbral nacional de pobreza (como porcentaje de la población) (2)	17,8	2019
	Índice Global del Hambre (puntuación y puesto) (4)	17 69 de 116	2021
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave (porcentaje de los niños menores de 5 años) (5)	22	2022
	Índice de desigualdad de género (puesto) (3)	117 de 162	2020
	Gasto público total en educación (como porcentaje del gasto público) (6)	11,1	2022

Fuentes: 1) [Datos del Banco Mundial: Población, total – Camboya](#); 2) Banco Asiático de Desarrollo. 2023. *Poverty Data: Cambodia*; 3) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Human Development Data](#); 4) Índice Global del Hambre. [Cambodia](#); 5) Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Salud e ICF. 2022. *Cambodia Demographic and Health Survey 2021-22 Key Indicators Report*, y 6) Alianza Mundial para la Educación- 2022. *GPE 2025 Results Framework for Cambodia*.

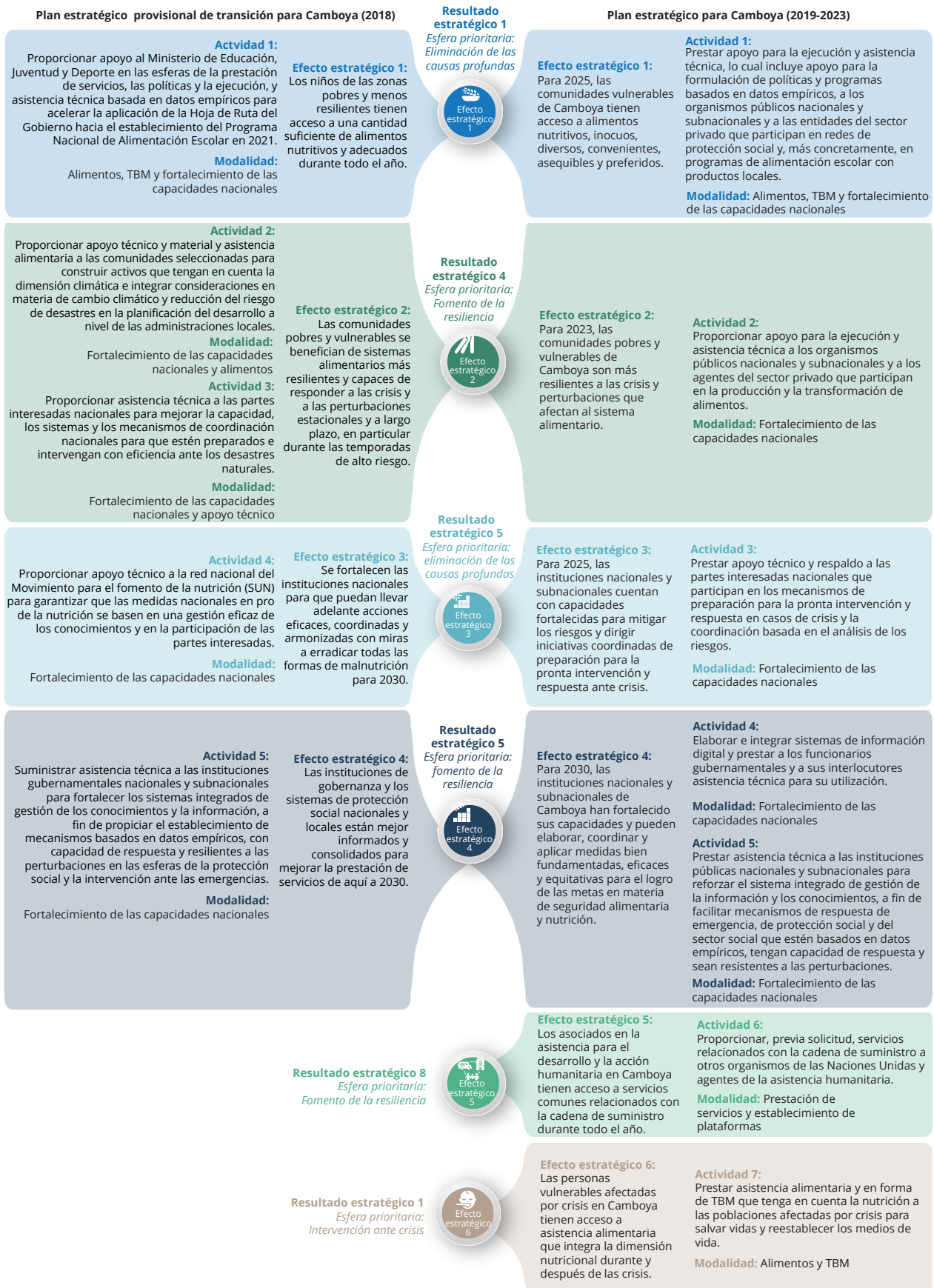
⁵ Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases. 2012. *Cambodia Integrated Food Security Phase Classification (IPC) Version 2.0. Acute Food Insecurity Situation Overview*.

Planes estratégicos del PMA para el país

8. El PMA está presente en Camboya desde 1979. El PEP provisional de transición para Camboya se formuló en 2017 a fin de armonizar la asistencia del Programa con el ciclo de planificación del Gobierno para el período 2014-2018 y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016-2018). El plan se implementó como un lazo de unión a corto plazo entre el programa en el país para Camboya (2011-2018) y el PEP para 2019-2023, lo que permitió proseguir las actividades mientras se elaboraba el PEP. El PEP provisional de transición tenía por objeto racionalizar la escala y el alcance del programa del PMA en Camboya, en consonancia con la transición gradual del Programa para abandonar la ejecución directa de las actividades.
9. El PEP para 2019-2023 se formuló para dar continuidad a la transición del PMA de la ejecución de actividades al fortalecimiento de las capacidades nacionales y la creación de modelos de programa ampliables⁶. Esta transición implicó pasar de las modalidades centradas en la ejecución a la provisión previa de apoyo a las entidades y sistemas nacionales.
10. El PEP se formuló asimismo para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 y 17 y de los resultados estratégicos 1, 4, 5 y 8 del PMA trabajando en pos de cinco efectos estratégicos. Se añadió un sexto efecto en respuesta a la pandemia de COVID-19 y a las graves inundaciones sufridas en 2020.
11. Figura En la figura 1 se ilustran las vinculaciones entre el PEP provisional de transición y el PEP propiamente dicho; la labor en torno a los seis efectos estratégicos del PEP se desarrolló mediante siete actividades centradas en abordar las causas profundas del hambre, en la respuesta a las crisis y en el fortalecimiento de la resiliencia. Las modalidades incluyeron transferencias de base monetaria (TBM), transferencias de alimentos, actividades de fortalecimiento de las capacidades, prestación de servicios y realización de plataformas.

⁶ PMA. 2019. "Plan estratégico para Camboya (2019-2023)".

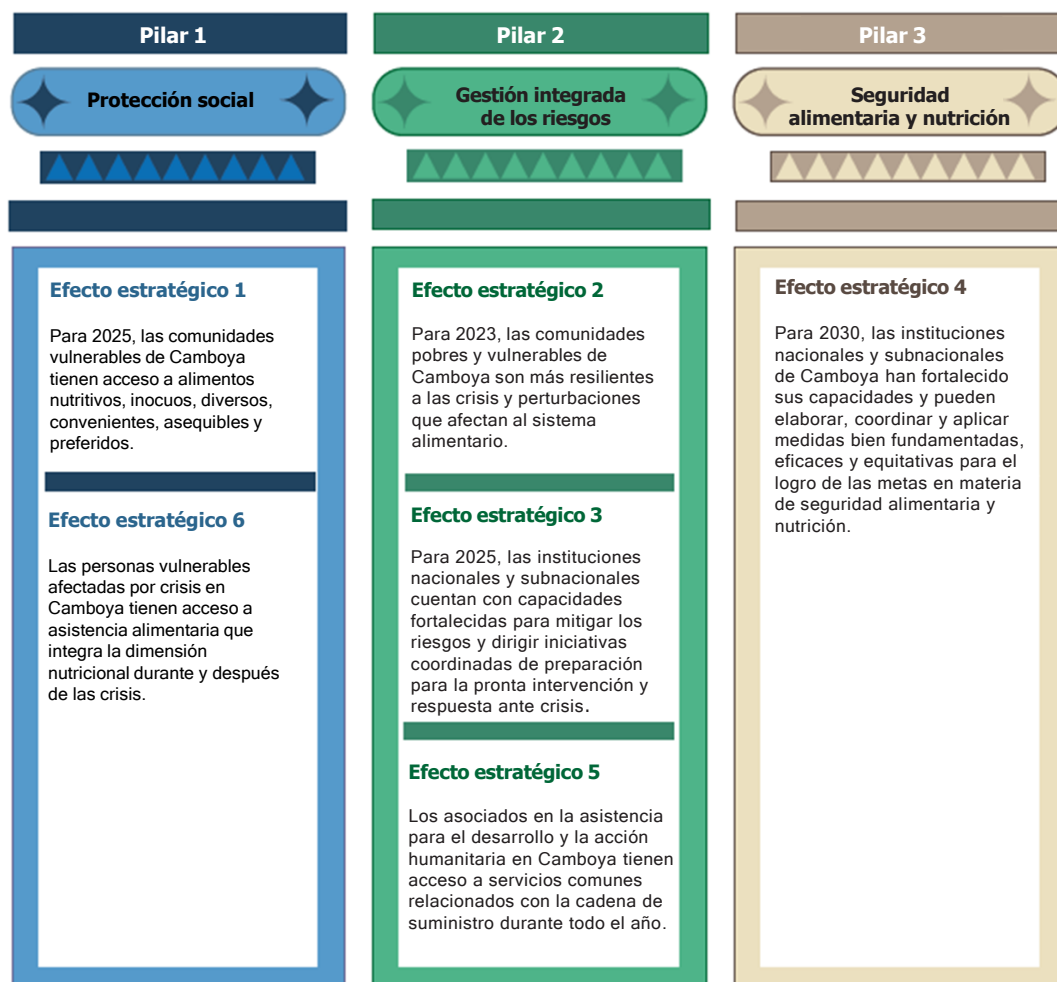
Figura 1: Plan estratégico provisional de transición para Camboya y plan estratégico para el país: panorama general de los efectos estratégicos y las actividades



Fuente: Equipo de evaluación. "Inception report Cambodia country strategic plan evaluation" (documento interno). "Cambodia transitional interim country strategic plan (2018)" y "Line of sight and logical framework 1.0" (documentos internos).

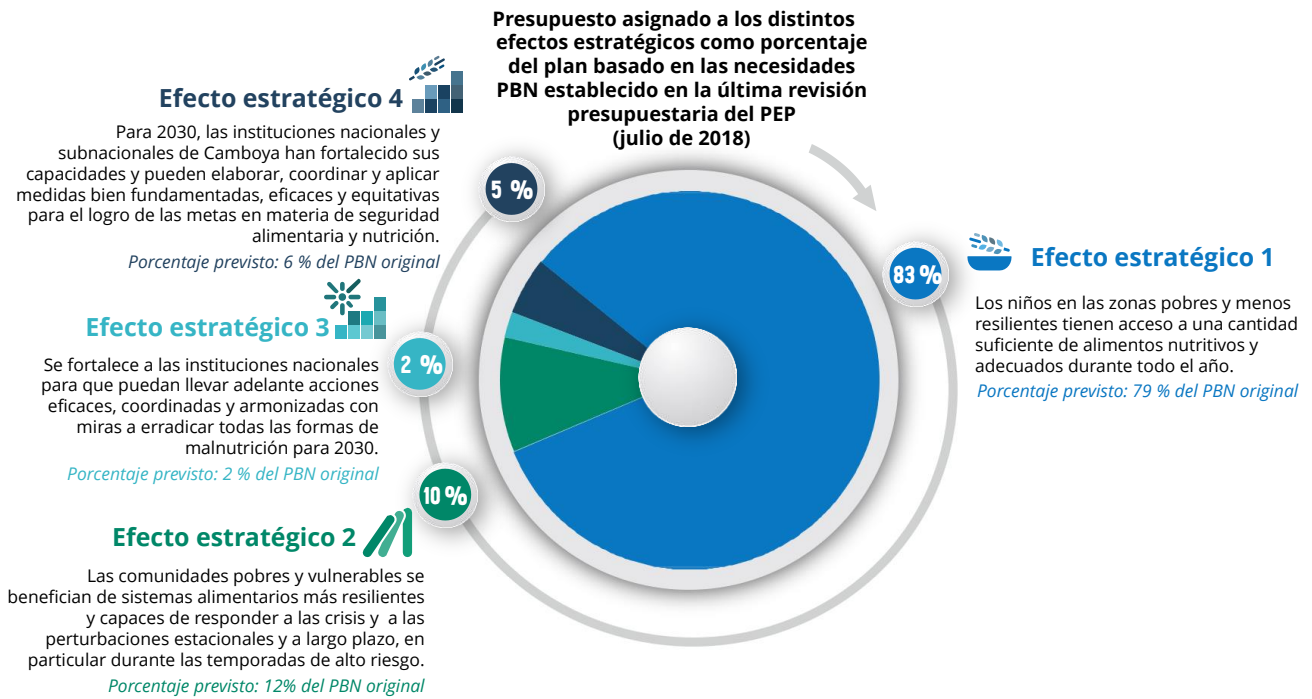
12. *Reorientación del PEP.* Habida cuenta de la evolución del contexto y de las nuevas prioridades del Gobierno de Camboya para el período 2019-2021, la oficina en el país reorientó el PEP y lo fundamentó en tres pilares (véase la figura 2), a fin de aumentar la coherencia entre los efectos estratégicos relativos a la protección social, la gestión integrada de riesgos y la seguridad alimentaria y la nutrición.

Figura 2: Estructura del plan estratégico para el país, por pilar

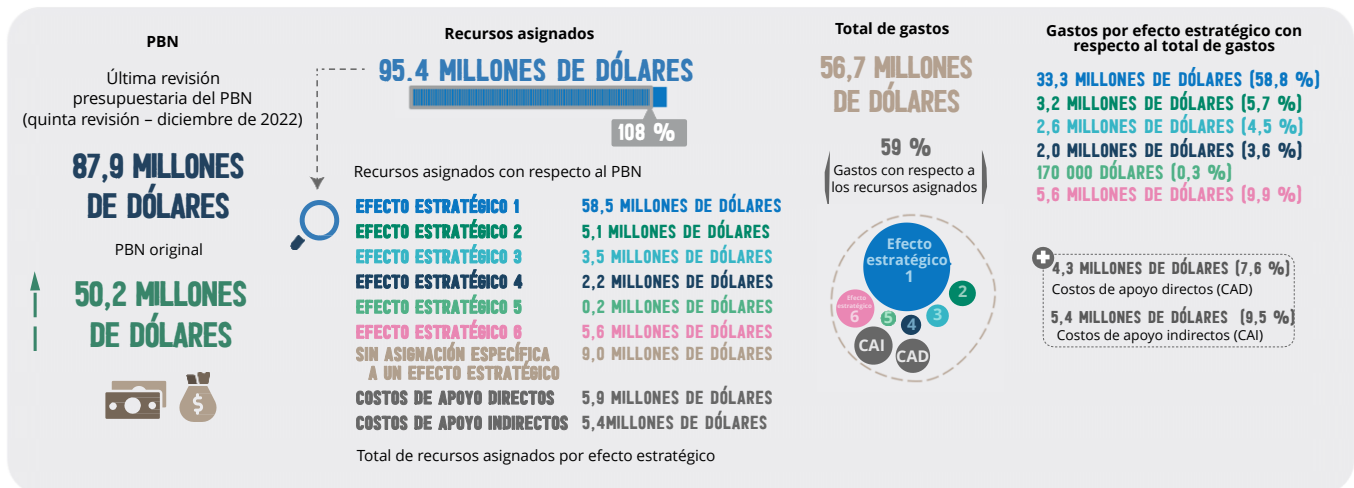
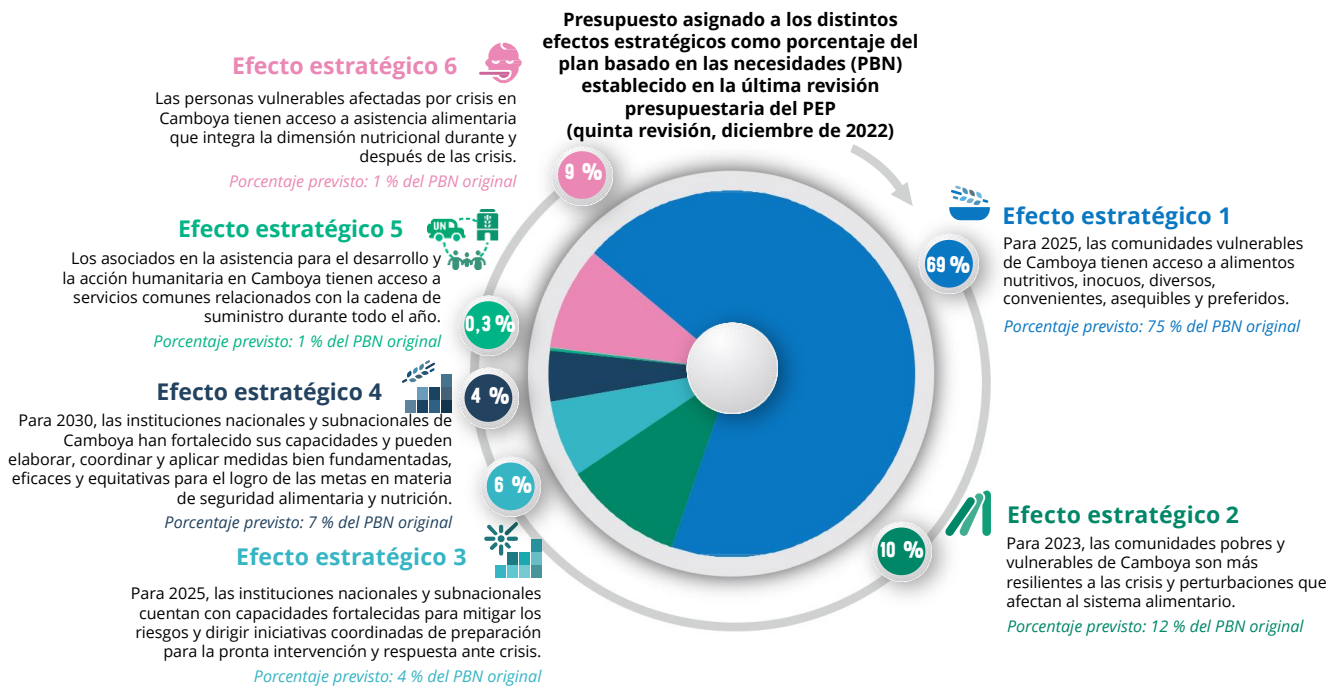


13. *Sinopsis de la situación financiera.* Como se observa en la figura 3, el presupuesto total del PEP provisional de transición para 2018 ascendía a 18.319.500 dólares EE.UU. y el objetivo de llegar a 544.950 beneficiarios directos mediante la distribución de alimentos y TBM en el curso de sus 12 meses de duración. El presupuesto original del PEP era de 50,241 millones de dólares durante cuatro años para prestar asistencia a 424.640 beneficiarios directos con alimentos y TBM; en diciembre de 2022, tras cinco revisiones del PEP, el presupuesto había aumentado a 87.921.370 dólares y el número de beneficiarios directos a 701.930 personas.

Figura 3: Sinopsis de la situación financiera, 2018-2022
Plan estratégico provisional de transición (enero-diciembre de 2018)

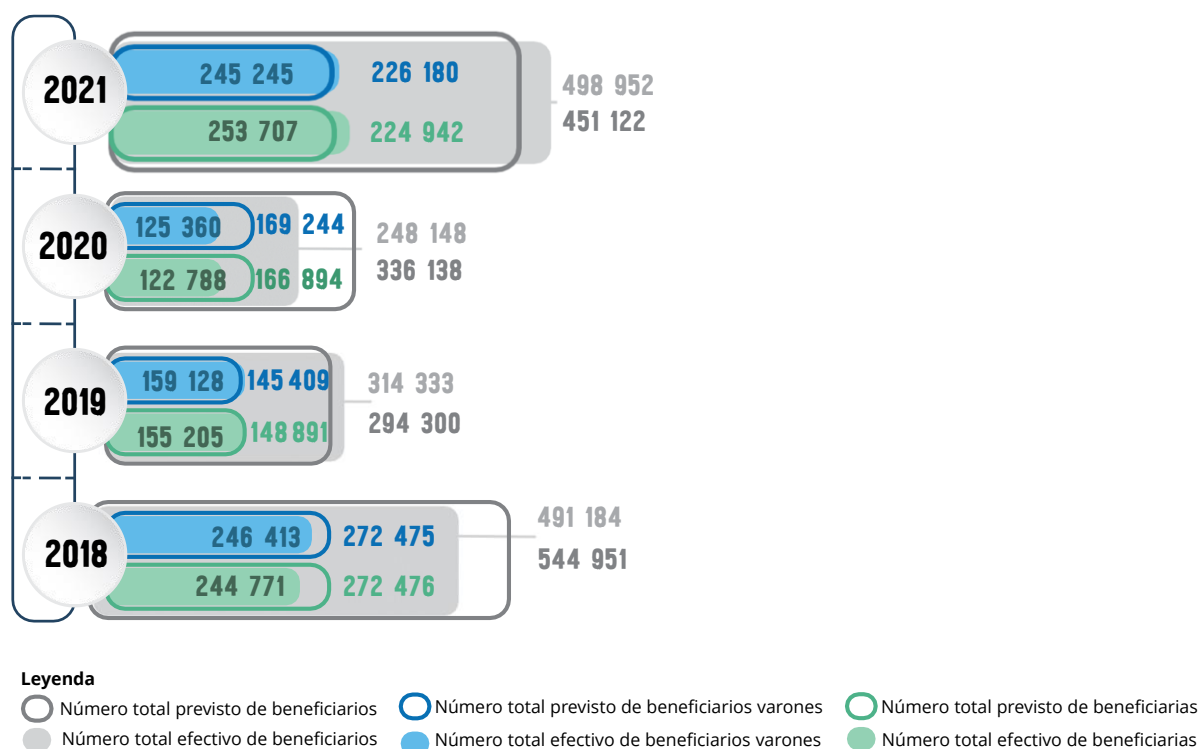


Plan estratégico para el país (enero de 2019-diciembre de 2023)



14. *Datos sobre los beneficiarios.* Como puede verse en la figura 4, en 2018 se proporcionó asistencia a un 90 % de los beneficiarios previstos. El número de beneficiarios previstos en los años subsiguientes fue inferior al de 2018, si bien aumentó todos los años. En 2020, debido a la pandemia de COVID-19 y a los cierres de las escuelas se prestó asistencia únicamente al 74 % de los beneficiarios previstos; no se distribuyeron TBM. En 2021, la cobertura mejoró considerablemente cuando se movilizaron recursos adicionales para impulsar la recuperación temprana mediante el uso de TBM. No se observaron diferencias sustanciales entre el número de mujeres y el de hombres beneficiarios.

Figura 4: Número de beneficiarios efectivo y previsto, por sexo, 2018-2021



Fuente: Datos del sistema COMET del PMA (consultado el 16 de mayo de 2022).

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 y en las necesidades de la población, además de en sus propias fortalezas?

Pertinencia y armonización

- El PEP provisional de transición y el PEP para Camboya han sido muy pertinentes y se han ajustado a las prioridades nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición, educación y reducción del riesgo de desastres, así como a sus marcos estratégicos y programáticos en esas esferas. Ambos planes estaban en consonancia con las prioridades y metas nacionales relativas a los ODS, en particular los ODS 2 y 17.
- El PMA se ha posicionado como asociado estratégico del Gobierno y como actor clave en las actividades de seguridad alimentaria, nutrición, protección social y fortalecimiento de la resiliencia. Ha demostrado su capacidad y flexibilidad para ajustarse a la evolución de las circunstancias locales y a las necesidades que han ido cambiando con el tiempo, adaptándose para atender las necesidades de emergencia durante las inundaciones y la pandemia, por ejemplo, cuando en las actividades de alimentación escolar se pasó a distribuir raciones para llevar a casa. La COVID-19 puso en marcha un proceso de reflexión y reorientación, lo que llevó a definir con mayor claridad el PEP en su conjunto.

Respuesta a las necesidades de las personas más vulnerables

- Para diseñar el PEP se utilizaron los datos empíricos disponibles en el momento de su formulación para hacer hincapié en las necesidades de los camboyanos más vulnerables, como los niños de las zonas vulnerables y quienes estaban más expuestos a las perturbaciones de origen climático. El PEP se concibió en función de la ventaja comparativa histórica del PMA en Camboya, que a su vez se basa en el propio mandato del Programa.

18. El programa de alimentación escolar ha permitido dar continuidad al programa del PMA en Camboya desde 1999. Aunque se aplicó una estrategia de selección geográfica para garantizar una debida atención de las necesidades, los cambios en las circunstancias han sembrado dudas en cuanto a si las zonas más vulnerables están recibiendo asistencia y han llevado al PMA y sus asociados a considerar la posibilidad de ampliar el programa. Aunque no estaba previsto en el PEP, el PMA también brindó una respuesta valiosa y adaptada al contexto a las inundaciones de 2020 y a las repercusiones socioeconómicas de la COVID-19 suministrando alimentos y TBM a las poblaciones afectadas por las crisis.
19. En un contexto en que los asociados de las Naciones Unidas están dejando gradualmente de encargarse de la ejecución directa de las actividades, la demanda de servicios del PMA relacionados con la cadena de suministro es limitada y no se prevé que esos servicios, que experimentaron un aumento temporal durante la pandemia de la COVID-19, sigan aumentando.
20. La asistencia técnica del PMA en el ámbito de la nutrición resultó pertinente para las necesidades de Camboya, pero esa pertinencia alcanza su máximo nivel cuando la asistencia se utiliza como modalidad para trabajar en los distintos efectos estratégicos, no como actividad específica.

Coherencia y armonización con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas

21. Las intervenciones del PMA están bien armonizadas y guardan coherencia con los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo en las esferas en las que el Programa tiene ventajas comparativas, incluidas las relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición y la protección social con capacidad de respuesta ante las perturbaciones. La ventaja comparativa del PMA en la lucha contra el cambio climático, adquirida a través de su prolongada experiencia laboral a nivel comunitario, representa un valor añadido en el sistema de las Naciones Unidas y lo sitúa en buena posición para asumir en el futuro un rol de liderazgo en este ámbito.
22. El PMA está desde 2011 al frente del foro de respuesta humanitaria de Camboya⁷, establecido para mejorar la coordinación entre los asociados para el desarrollo para intervenir ante los desastres naturales.

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

Obtención de los productos y contribución a los efectos previstos

23. En general, el PEP alcanzó casi todas las metas relativas a los productos, pero los progresos hacia las metas asociadas a los efectos fueron desiguales en los diferentes efectos estratégicos (véase el cuadro 2). El diseño de los indicadores institucionales no fue el más apropiado para demostrar el logro de resultados en la esfera del fortalecimiento de las capacidades nacionales, obstaculizando el análisis de la eficacia y haciendo necesaria una ulterior valoración cualitativa.
24. El análisis de las realizaciones respecto de los efectos estratégicos del PEP se basó en la estructuración del PEP en torno a los tres pilares relativos a la protección social, la gestión integrada de riesgos y la seguridad alimentaria y la nutrición (véase el párrafo 12)⁸.

⁷ El PMA y DanChurchAid (DCA), una organización no gubernamental, copresiden el foro.

⁸ En esta sección se examinan las contribuciones de las actividades y los productos del PMA al logro de los efectos previstos en el PEP y, en menor medida, en el PEP provisional de transición, para los cuales los únicos datos disponibles se refieren a los efectos estratégicos 1 y 2, no al 3 y 4.

CUADRO 2: PROGRESOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS (2019-2023) RESPECTO DE LOS PRODUCTOS Y LOS EFECTOS (<i>porcentaje</i>)							
	Efecto estratégico	2019		2020		2021	
		Producto	Efecto	Producto	Efecto	Producto	Efecto
Protección social	1	88	100	50	47	36	18
				32	53	41	82
		12		18		23	
	6	-	-	67	100	100	80
				33		20	
Gestión integrada de riesgos	2	33	100	100	100	60	100
		67				40	
	3	40	100	100	100	100	100
		60					
5	100	100	100	100	100	100	
Seguridad alimentaria y nutrición	4	43	100	86	100	57	100
		57 %		14 %		29 %	
						14 %	

Fuente: Elaborado a partir de los informes anuales del PMA sobre Camboya correspondientes a 2019, 2020 y 2021. Verde = porcentaje de indicadores con una tasa de consecución igual o superior al 90 %; amarillo = porcentaje de indicadores con una tasa de consecución de entre un 50 % y un 90 %; anaranjado = porcentaje de indicadores con tasas de consecución inferiores al 50 %.

25. *Protección social.* El programa de alimentación escolar, que lleva mucho tiempo funcionando, se implementó con éxito, y la inclusión en el PEP de un componente de intervención de emergencia bien formulado ha sentado una base sólida para la asociación entre el PMA y el Gobierno en la esfera de la protección social:

- En lo que al efecto estratégico 1 se refiere, se reconoce que el programa de alimentación escolar es un importante mecanismo de protección social que favorece el logro de resultados educativos. El programa contribuyó a aumentar la retención escolar y a reducir las tasas de abandono en las escuelas que reciben asistencia, si bien la pandemia de la COVID-19 impidió alcanzar las metas referidas a la seguridad alimentaria de los hogares. La transición prevista hacia un programa de alimentación escolar con productos locales totalmente administrado por el Gobierno se considera una buena práctica. El apoyo técnico ofrecido por el PMA al Gobierno central ha sido fundamental para crear las condiciones propicias para un programa nacional de alimentación escolar efectivo, si bien persisten lagunas de capacidad en todos los niveles.
- El efecto estratégico 6 se añadió en la tercera revisión del PEP como intervención de emergencia dirigida a complementar la respuesta del Gobierno a las inundaciones de octubre de 2020 y a apoyar la respuesta nacional a la COVID-19. Pese a una ejecución irregular, por las demoras en la distribución de las TBM debido a ciertos aspectos

técnicos de los mecanismos de transferencia utilizados⁹, en general las metas relativas a los efectos se alcanzaron, gracias al buen funcionamiento de las transferencias de alimentos en 2020 y a los esfuerzos desplegados para resolver los problemas relacionados con las TBM en 2021. La experiencia adquirida afrontando esos desafíos proporcionó al PMA enseñanzas que orientarán la ejecución de futuros planes de protección social capaces de responder a las perturbaciones.

26. *Gestión integrada de riesgos.* Pese a la eficacia con que se ejecutaron las actividades complementarias para fortalecer la resiliencia en los planos nacional y subnacional, los indicadores institucionales no reflejan plenamente los resultados en materia de fortalecimiento de la capacidad nacional. Tras la pandemia de la COVID-19, la Oficina del PMA en Camboya aprovechó la importancia que a nivel nacional se atribuía al establecimiento de un sistema de protección social capaz de responder a las perturbaciones, lo que le permitió posicionarse como un asociado clave en esa esfera:

- En el marco del efecto estratégico 2, el PMA prestó su apoyo para el establecimiento de sistemas alimentarios resilientes mediante una serie de subproyectos centrados en la gestión del riesgo de desastres. Por ejemplo, se procuró ayudar a los organismos nacionales a fortalecer sus capacidades de reducción del riesgo de desastres y reforzar la adaptación local a los efectos del cambio climático, así como construir activos comunitarios usando tecnologías climáticamente inteligentes, con vistas a mitigar los efectos de las perturbaciones de origen climático en los mercados, la enseñanza y la atención de salud. Las actividades también contribuyeron a integrar las consideraciones relativas al cambio climático, la seguridad alimentaria y la nutrición en los procesos de planificación a nivel comunitario. Sin embargo, no se alcanzaron las metas relativas a la mejora de las capacidades de supervivencia, lo que es indicio de que la contribución del PMA para modificar en un breve lapso de tiempo la condición de algunas de las personas más vulnerables es limitada.
- En lo que se refiere al efecto estratégico 3, los logros del PMA fueron satisfactorios, pues se consiguió reforzar la capacidad de las instituciones nacionales y subnacionales para mitigar los riesgos y llevar adelante iniciativas coordinadas de preparación y respuesta ante las crisis. El PMA, por ejemplo, contribuyó a elaborar planes nacionales y provinciales de reducción del riesgo de desastres y sistemas de seguimiento del impacto en tiempo real. El PMA logró posicionarse como el principal asociado gubernamental para establecer un marco de protección social capaz de hacer frente a las perturbaciones.
- En cuanto al efecto estratégico 5, si bien no se registraron dificultades para satisfacer la demanda de los asociados de servicios de primera calidad relacionados con la cadena de suministro, sobre todo en el ámbito del almacenamiento, no se llevó a cabo ningún análisis exhaustivo de la demanda de tales servicios.

27. *Seguridad alimentaria y nutrición.* El PMA se considera un actor clave en todo lo relativo a la seguridad alimentaria y la nutrición en Camboya, capaz de realizar contribuciones únicas sobre la base de su ventaja comparativa. Si bien el PMA logró resultados con eficacia, los indicadores utilizados no reflejan a cabalidad la amplitud y la profundidad de su papel en esta esfera:

⁹ Los problemas estuvieron relacionados con el mecanismo técnico empleado para la entrega de las TBM, que no era compatible con la modalidad de transferencia utilizada en el sistema IDPoor, desarrollado por el Ministerio de Planificación. Esto sembró confusión entre los beneficiarios: en el programa del PMA las TBM se distribuyeron mediante el teléfono móvil, lo que obligó a algunos beneficiarios a cambiar su proveedor de servicios de telefonía, en tanto que otros no tuvieron acceso a las TBM por carecer de teléfonos en buen estado de funcionamiento o por haber recibido códigos no válidos.

- El efecto estratégico 4 no refleja adecuadamente las diversas actividades y contribuciones del PMA en esta esfera, que fueron mucho más amplias de lo que se había previsto en el diseño del PEP. En general, la labor en el marco de este efecto estratégico ha sido muy eficaz. El PMA ha reforzado las capacidades del Gobierno y de otros actores que trabajan en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición en Camboya, ha ayudado a formular la Segunda Estrategia Nacional sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición para 2019-2023, y ha abogado con éxito por la seguridad alimentaria y la nutrición en las más altas esferas políticas. También ha llevado a cabo importantes estudios y análisis sobre el tema.

Contribución a las metas transversales

28. La escasa disponibilidad de datos empíricos para cuantificar las contribuciones al logro de cambios a largo plazo impidió evaluar cabalmente la labor de fortalecimiento de la capacidad nacional en Camboya. Se están poniendo a disposición y sometiendo a prueba nuevos instrumentos e indicadores institucionales integrales, también en Camboya.
29. El género y otras dimensiones relativas a la inclusión, como la discapacidad, no se han integrado suficientemente en la ejecución de los programas. La falta de indicadores de género claros y ambiciosos (y transformativos) en el PEP, de una estrategia de género bien definida y de personal especializado en género ha sido una importante limitación. Los resultados de la reciente intensificación de los esfuerzos y las inversiones del PMA en el ámbito de los programas de investigación y capacitación en materia de género aún no son visibles. Las cuestiones relativas a la protección se tuvieron en cuenta apenas a un nivel básico en el diseño del PEP, pero durante la ejecución no se han abordado de forma sistemática.
30. Las actividades de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas no se llevaron a cabo desde el comienzo de la ejecución del PEP ni con arreglo a un marco general idóneo, pero recientemente el PMA ha prestado mayor atención a esta esfera, para lo cual ha mantenido consultas periódicas con los beneficiarios e introdujo mejoras al mecanismo de retroinformación durante y después de la pandemia de COVID-19. Si bien se han adoptado algunas medidas básicas en torno a la prevención de la explotación y el abuso sexuales, el paso a modalidades que hacen un mayor hincapié en la fase de prestación previa de apoyo ha restado claridad a la pertinencia de esas medidas en un contexto centrado sobre todo en la labor de desarrollo. Aunque en sus intervenciones se incorporaron preocupaciones de índole ambiental, el PEP carecía de un marco ambiental global.
31. Las intervenciones de emergencia del PMA se ajustaron a los principios humanitarios, en consonancia con los principios de humanidad, imparcialidad e independencia. El principio de neutralidad no es de aplicación en Camboya.

Perspectivas de sostenibilidad

32. Existen buenas perspectivas de que el programa de alimentación escolar sea sostenible, basadas en un enfoque ponderado de apropiación gradual del programa por parte del Gobierno. Sin embargo, la sostenibilidad exigirá un compromiso firme y un análisis constante de la evolución de la situación y de los nuevos desafíos y oportunidades. Entre los riesgos cabe mencionar la posibilidad de tener que actuar precipitadamente y la necesidad de que las partes interesadas acepten la posible evolución del modelo actual, pero la estrategia conjunta de transición, recientemente aprobada, tiene en cuenta esos riesgos y permite que haya un alto grado de confianza en el proceso de transición.
33. Se alcanzaron logros sostenibles en otros frentes, entre ellos la presentación y puesta en marcha de la Segunda Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición para 2019-2023, aunque nada indica que en el futuro el compromiso financiero o institucional con esas estructuras y políticas se mantendrá, ni que el Gobierno tendrá la capacidad necesaria para darles efecto.

Nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo

34. En el PEP se hace alusión al doble nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo¹⁰. Aunque el plan no incluye una estrategia específica para dar efecto a los vínculos entre esas dos esferas de actividad, el enfoque basado en los tres pilares indica que se están haciendo esfuerzos en esa dirección.
35. En Camboya, el PMA se ha centrado en ese doble nexo mediante su labor de establecimiento de un sistema de protección social capaz de hacer frente a las perturbaciones. Pueden estudiarse otras posibles sinergias, entre ellas los vínculos entre ese sistema y las intervenciones humanitarias y de alimentación escolar, así como el establecimiento de vínculos más estrechos entre las actividades humanitarias y las de fomento de la resiliencia.

¿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?***Cumplimiento de los plazos establecidos***

36. En Camboya, el PMA logró adaptar con rapidez el programa de alimentación escolar a la evolución de las circunstancias y seguir ejecutándolo respetando los plazos establecidos; sin embargo, la pandemia de COVID-19 retrasó la transición prevista hacia un programa de alimentación escolar con productos locales de titularidad nacional. El PMA reaccionó con rapidez a las circunstancias imprevistas de 2020 activando una intervención de emergencia para hacer frente a las inundaciones y a la pandemia, pero algunos problemas técnicos ocasionaron retrasos en el suministro de asistencia mediante TBM.
37. En general, la evaluación concluyó que la mayoría de las actividades del PMA referidas al fortalecimiento de la capacidad nacional y el apoyo a las políticas se ejecutaron dentro de los plazos previstos, con algunos retrasos que fundamentalmente obedecieron a las restricciones en materia de viajes, reuniones y distanciamiento social que impuso la COVID-19, así como a los plazos necesarios para sentar unas bases sólidas para la ejecución de los programas durante el primer año del PEP.

Idoneidad de la cobertura y la selección de los beneficiarios

38. La selección geográfica de las intervenciones del PEP fue apropiada y se centró en los niños de las zonas vulnerables y en las personas afectadas por la COVID-19. Habida cuenta de la importancia atribuida a la alimentación escolar, la mayoría de los beneficiarios fueron niños en edad escolar. Los cambios en la situación de vulnerabilidad han hecho que se considere la posibilidad de ampliar el programa. La plataforma a pedido IDPoor (véase la nota al pie 9) —desarrollada recientemente (a partir de 2020)— facilita una selección más eficaz de las personas más vulnerables cuando se combina con datos geográficos sobre los desastres.

Eficiencia en función de los costos

39. El paso de la provisión de alimentos en especie al uso de TBM permitió al PMA alcanzar los resultados del PEP de una manera eficiente en función de los costos. Los costos por beneficiario fueron más altos para las distribuciones de alimentos en especie que para las TBM debido a los requisitos adicionales relacionados con la compra, el transporte, el almacenamiento y la distribución de los alimentos.
40. Los costos se mantuvieron bajo control aplicando medidas de seguimiento continuo, que incluyeron estudios de los precios de mercado. Los datos disponibles fueron insuficientes para evaluar la eficiencia en función de los costos de las actividades de fortalecimiento de las capacidades.

¹⁰ La consolidación de la paz no constituye una esfera prioritaria en Camboya.

¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?

Idoneidad, previsibilidad y flexibilidad de los recursos

41. La oficina en el país logró aumentar los recursos movilizados con el paso del tiempo, y para diciembre de 2022 el presupuesto inicial había aumentado un 75 % para situarse en 87 millones de dólares (véase el párrafo 11). En total, en diciembre de 2022 se había financiado el 108 % del plan cumulativo basado en las necesidades, pero la mayoría de los recursos estaban destinados a nivel de actividad, lo que limitó la flexibilidad. El uso de instrumentos de financiación plurianual ha ayudado a aumentar la previsibilidad de la ejecución del PEP.

Utilización de los datos y gestión basada en los resultados

42. En el diseño del PEP se tomaron en cuenta una serie de evaluaciones y análisis del contexto, entre ellos el examen estratégico de mitad de período de la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición para 2014-2018.
43. Aunque se dio seguimiento a la mayoría de los indicadores pertinentes, que se ajustaban a los requisitos mínimos institucionales en la materia, las tareas de seguimiento y elaboración de informes se centraron principalmente en las actividades de alimentación escolar, y no hubo ningún marco de medición adecuado de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades. Esto redujo la utilidad de las tareas de seguimiento para orientar las decisiones de gestión relacionadas con todos los efectos estratégicos. Sin embargo, desde 2021 la oficina en el país ha realizado cuantiosas inversiones en todo lo relacionado con la obtención de datos empíricos, incorporando sistemáticamente la generación y el uso de datos en todas las actividades del PEP.

Asociaciones

44. La flexibilidad de la oficina en el país y su capacidad de respuesta ante la evolución de las prioridades le permitió mantener y desarrollar asociaciones eficaces. En la etapa de diseño se adoptó conscientemente la decisión de establecer acuerdos de asociación estratégica con varias entidades gubernamentales, iniciativa que ha dado buenos frutos e incidido positivamente en el desempeño y los resultados de todas las actividades. El PEP alcanzó los resultados previstos en lo referido al establecimiento de asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas, incluidos los organismos con sede en Roma, y se han cultivado las asociaciones con la sociedad civil y el sector privado.

Competencias del personal y estructura de la oficina en el país

45. La estructura del personal de la oficina en el país y el nivel de capacidad de los recursos humanos cuando se diseñó el PEP eran congruentes con el proceso de reorganización estructural llevado a cabo. Si bien se adaptó al nivel de recursos previsto, la oficina en el país fue conservadora a la hora de establecer su nivel de dotación de personal, lo que redujo la eficacia en el logro de los resultados del PEP. La "horizontalidad" de la estructura de personal fue una de las causas del diseño "compartimentado" del PEP y obstaculizó los esfuerzos para abordar algunas cuestiones transversales.
46. Entre 2021 y 2022, el proceso de reorganización de la oficina en el país siguió su curso, con lo cual su tamaño aumentó y se fortalecieron la coherencia y la coordinación entre sus esferas clave. Esto debería permitir que el PEP se ejecute con eficacia. Sin embargo, pese a la transición hacia un enfoque basado en la prestación previa de apoyo, que exige del personal un conjunto distinto de competencias, el programa general aún está centrado en gran medida en la alimentación escolar en lo que a personal y capacidad operacional se refiere.

Conclusiones

47. La evaluación concluyó que la orientación estratégica adoptada en el PEP por el PMA fue apropiada y se ajustó a las prioridades de desarrollo nacional de Camboya, y que tal sigue siendo el caso a la luz de la situación macroeconómica del país y de los desafíos socioeconómicos con que se enfrenta. El PEP también fue congruente con el mandato del PMA, sobre todo en cuanto a dar continuidad al fructífero programa de alimentación escolar y a su labor en las esferas del cambio climático y el fomento de la resiliencia en colaboración con el Gobierno y otros actores.
48. Si bien el diseño del PEP ofreció un marco propicio en lo concerniente a su contenido, no puede decirse lo mismo con respecto a su estructura. Su naturaleza compartimentada ha obstaculizado el intercambio recíproco entre los distintos efectos estratégicos y no ha permitido tener una visión general de cómo las actividades se vincularían unas a otras en la cartera del PEP para maximizar los aumentos de eficiencia en el uso del tiempo del personal durante la ejecución y en el marco de las asociaciones del PMA en Camboya. La reorientación del PEP con arreglo a tres pilares, así como la reconfiguración de la estructura de personal de la oficina en el país, son un paso inicial para abordar estas cuestiones.
49. El programa de alimentación escolar, muy apreciado y de larga data, ha seguido cobrando impulso, y el PMA fue capaz de demostrar su capacidad de adaptación, por ejemplo, durante las emergencias provocadas por las inundaciones y la pandemia de COVID-19. La convergencia de esas intervenciones también ha contribuido a consolidar aún más el papel del PMA como asociado clave en lo referido a una protección social capaz de responder a las perturbaciones en Camboya, brindando una buena oportunidad para establecer asociaciones estratégicas en torno a la labor del PMA en el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo.
50. El PMA ha trabajado con eficacia para organizar actividades complementarias que fortalezcan la resiliencia en los planos comunitario y nacional. La transición a un modelo de asistencia más centrado en la prestación previa de apoyo, el tiempo necesario para sentar bases sólidas para la ejecución de los programas durante el primer año del PEP y las limitaciones externas retrasaron más de lo previsto la puesta en marcha de algunas actividades de fortalecimiento de las capacidades. Con todo, el PMA ha ido implementando progresivamente actividades de reducción del riesgo de desastres, haciendo especial hincapié en las cuestiones relativas al cambio climático, y ha aumentado su eficacia y credibilidad en esta esfera.
51. La labor del PMA en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición en Camboya, según se articula en el tercer pilar del PEP, ha superado lo previsto en el diseño original y situado al PMA en una sólida posición estratégica. Sin embargo, la seguridad alimentaria y la nutrición es una esfera donde sigue habiendo oportunidades para estrechar los vínculos entre las intervenciones independientes en materia de nutrición, la incorporación sistemática de la nutrición y su interrelación con todas las demás esferas.
52. El PMA ha reforzado considerablemente sus asociaciones con los interlocutores gubernamentales en el marco del PEP, y está bien posicionado junto con otros varios actores para garantizar la sostenibilidad de los resultados. Además, ha forjado relaciones sólidas con asociados en varios niveles, y si bien han incidido de manera positiva en las realizaciones, esas asociaciones también han evolucionado de manera orgánica en el marco de los diversos efectos estratégicos y no en el ámbito de una estrategia integral en materia de asociaciones. La reformulación de la cartera de actividades con arreglo a los tres pilares permite adoptar un enfoque de asociación más holístico, en particular con los organismos con sede en Roma y con el sector privado.

53. La evaluación pone de relieve los desafíos de reorientar de una manera tan profunda el enfoque del PMA para pasar a un modelo más centrado en la prestación previa de apoyo a los sistemas gubernamentales en la totalidad de la cartera, en particular cuando esa transición ha obedecido en parte a las orientaciones institucionales más que a su idoneidad para el contexto del país. Aunque la transición ha tenido éxito en el caso de la alimentación escolar, donde el PMA puede aprovechar su prolongada experiencia en Camboya, la labor realizada en el marco de otros efectos estratégicos centrados exclusivamente en la prestación previa de apoyo ha experimentado dificultades y el trabajo del PMA en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, pese a haberse basado en evaluaciones de las necesidades, aún no se ha traducido en resultados cuantificables a nivel de los efectos. La falta de indicadores institucionales válidos para medir los cambios institucionales sostenibles también ha ido en detrimento de la visibilidad de los logros.
54. El PEP ha sido poco eficaz en integrar las cuestiones transversales en el diseño y la ejecución de las intervenciones, en particular en lo relativo al género, la inclusión social, la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la prevención de la explotación y el abuso sexuales. Si bien se han observado mejoras recientes, la igualdad de género aún no se ha incorporado lo bastante a nivel de los programas y la ejecución, y las capacidades del personal en esa esfera siguen siendo limitadas. El PMA también carece de objetivos e indicadores claros que garanticen que las consideraciones de género puedan integrarse correctamente en las actividades realizadas en el marco de cada efecto estratégico. En lo referente a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, ni en el diseño ni en la ejecución del PEP se otorga la prioridad adecuada a los mecanismos de denuncia y retroinformación. La importancia de la prevención de la explotación y el abuso sexuales en Camboya no se ha articulado con claridad.
55. La conclusión de la evaluación es que el reciente aumento de las capacidades del personal, entre otras cosas en lo referido a las competencias específicas en materia de género, inclusión y rendición de cuentas, ofrece al PMA la oportunidad de replantearse —dentro de los parámetros relativos al enfoque y la orientación institucionales— su modo de abordar las cuestiones del género, la inclusión, la prevención de la explotación y el abuso sexuales y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, a fin de integrar de manera más articulada estos aspectos en la programación futura y en el siguiente PEP.

Recomendaciones

56. En la evaluación se formulan cinco recomendaciones para configurar la orientación estratégica y operacional del siguiente PEP para Camboya. Las recomendaciones se dirigen principalmente a la oficina en el país, pero también se requieren las aportaciones de algunas direcciones de la Sede y del Despacho Regional para Asia y el Pacífico.

Recomendaciones

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1 Marco estratégico del nuevo PEP: El PMA debería perfeccionar el enfoque estratégico del siguiente PEP para reforzar la integración de actividades inclusivas, maximizar la eficacia de la labor humanitaria y de desarrollo, establecer vínculos entre una protección social capaz de hacer frente a las perturbaciones y la adaptación al cambio climático y fundamentar el diseño del PEP en las ventajas comparativas del PMA.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional y Dependencia de Gestión del Ciclo de los Programas de la Sede	Alta	En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
1.1 El PMA debería considerar la posibilidad de estructurar el siguiente PEP de una manera más holística, agrupando un mayor número de actividades dentro de efectos estratégicos que tengan un hilo conductor general tanto dentro de cada uno de ellos como entre uno y otro. Si bien el programa de alimentación escolar seguirá siendo un componente operacional y financiero importante del programa global, el PMA debería asegurarse de que la alimentación escolar se sitúe dentro de un marco de protección social más amplio, vinculando las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades nacionales con la estrategia de transición hacia un programa de alimentación escolar con productos locales y de titularidad nacional a fin de promover la coherencia de toda la cartera.		Personal directivo superior de la oficina en el país			En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
1.2 En la estructura del siguiente PEP debería atribuirse un lugar específico y destacado a la protección social capaz de hacer frente a las perturbaciones y vincular esta última con la adaptación a los efectos del cambio climático, en el marco del fomento de la resiliencia en materia de seguridad alimentaria y nutrición, sobre la base de las actividades y orientaciones actuales del PMA.		Personal directivo superior de la oficina en el país			En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
1.3 La nueva estructura debería integrar consideraciones relativas al género, la inclusión y la protección en todos los efectos estratégicos (véase la recomendación 5).		Personal directivo superior de la oficina en el país			En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.4 Sobre la base de la actual estructura del personal de la oficina en el país, el PMA debería buscar y aprovechar sinergias internas entre todos los efectos estratégicos y las diversas actividades, reconociendo que introducir cambios estructurales es una buena forma de empezar, pero que modificar las maneras de trabajar lleva tiempo y no necesariamente es un proceso que ocurra de manera automática. La oficina en el país debería estudiar qué es necesario, entre otras cosas en los ámbitos de la comunicación y las oportunidades de cooperación transversal, y asegurarse de que para el momento en que el próximo PEP comience a ejecutarse exista entre las diversas esferas de trabajo un mayor número de vínculos genuinos, apoyados en la nueva estructura de personal e incorporados a ella.		Personal directivo superior de la oficina en el país			Noviembre de 2023
2 Puesta en práctica del nuevo PEP: Sobre la base de un fundamento sólido apoyado en la generación de datos empíricos, el PMA debería valerse de los logros del PEP en curso para aprovechar los vínculos determinados recientemente entre los tres pilares y centrarse en establecer sistemas y estructuras con base empírica en los que basar oportunamente la ejecución y gestión del PEP.	Operacional	Oficina del PMA en el país	Despacho Regional y Sede	Media	Noviembre de 2028 - Fin del período abarcado por el nuevo PEP
2.1 En el próximo PEP, el PMA debería seguir avanzando sobre la base de los buenos resultados obtenidos con la reestructuración del PEP actual con arreglo a los tres pilares, estableciendo vínculos explícitos entre ellos, entre otras cosas impulsando actividades de protección social capaces de hacer frente a las perturbaciones en el marco de los pilares relativos a la protección social y a la gestión integrada de riesgos, y situando la seguridad alimentaria y la nutrición, que constituyen el mandato fundamental del PMA, como concepto general y pilar independiente.		Personal directivo superior de la oficina en el país			En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
2.2 El PMA debería priorizar el establecimiento de los sistemas y procesos necesarios para garantizar que la dependencia de investigación, análisis y seguimiento, recientemente estructurada, sea capaz de brindar el mismo nivel de apoyo a todos los efectos estratégicos, a fin de orientar oportunamente el proceso de adopción de decisiones y contribuir al aprendizaje.		Personal directivo superior y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			Diciembre de 2023

Recomendación		Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.3	El PMA debería tomar las medidas necesarias para garantizar que en todos los datos empíricos fruto de las labores de investigación, evaluación y seguimiento se integre plenamente la perspectiva de género, la inclusión y la protección, más allá del mero desglose de los datos por sexo, y que se efectúe un análisis válido de las dimensiones de género, inclusión y protección.		Director Adjunto en el País y Coordinador de Género y dependencias de programas y de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			Noviembre de 2028 - Fin del período abarcado por el nuevo PEP
3	Asociaciones: El PMA debería desarrollar una estrategia de asociación global focalizada en la sostenibilidad de los resultados. La estrategia debería ser compatible con las diversas asociaciones que el PMA mantiene en Camboya —con el Gobierno, otras entidades de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado— y, en consonancia con las recomendaciones 1 y 2, en ella deberían destacarse expresamente las oportunidades existentes para vincular y armonizar los diversos efectos estratégicos y las asociaciones.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho Regional y Departamento de Asociaciones y Promoción de la Sede	Media	Junio de 2024
3.1	El PMA, sobre la base de sus sólidas asociaciones actuales con diversas entidades gubernamentales, debería definir y aprovechar al máximo los vínculos entre los efectos estratégicos internamente y sus relaciones con sus asociados del Gobierno en lo relacionado con diversas esferas de trabajo, en consonancia con el fortalecimiento de las sinergias internas.		Personal directivo superior, Oficial de Asociaciones, Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			En la estrategia general de asociaciones - Para junio de 2024
3.2	El PMA debería aprovechar sus buenas asociaciones actuales con otras entidades de las Naciones Unidas, velando por que los vínculos y sus aportaciones y esferas de liderazgo estén incorporados en el nuevo marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible, y procurando optimizar la estrecha relación que mantiene con los demás organismos con sede en Roma.		Personal directivo superior, Oficial de Asociaciones, Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			En la estrategia general de asociaciones - Para junio de 2024

Recomendación		Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.3	El PMA debería aprovechar sus asociaciones actuales con la sociedad civil, el sector privado y el mundo académico, y asegurarse de que —en el marco de una estrategia de asociación— se reconozca expresamente el aporte vital de estos asociados para lograr resultados sostenibles en cooperación con el Gobierno.		Personal directivo superior, Oficial de Asociaciones, Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			En la estrategia general de asociaciones - Para junio de 2024
3.4	El PMA debería considerar la posibilidad de ampliar su base de donantes, en particular con vistas a reforzar el apoyo que presta a la capacidad del Gobierno para ejecutar y administrar los programas prioritarios en el marco del programa de financiación.		Personal directivo superior y Oficial de Asociaciones de la oficina en el país			En la estrategia general de asociaciones - Para junio de 2024
3.5	En la estrategia de asociación, el PMA debería incluir un plan de seguimiento bien definido que garantice la visibilidad de los resultados de los diversos tipos de asociación y que proporcione información sólida para fundamentar las decisiones que adopte el personal directivo con respecto a crear nuevas asociaciones y mantener las ya establecidas.		Personal directivo superior, Oficial de Asociaciones y equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país			En la estrategia general de asociaciones - Para junio de 2024
4	Apoyo del PMA al Gobierno: El PMA debería elaborar un marco conceptual general para el apoyo que brinda al Gobierno sobre la base de una cartografía de las necesidades nacionales en materia de capacidad y del fortalecimiento de la coordinación entre los asociados, adaptando y contextualizando el marco normativo institucional¹¹ y en armonía con las orientaciones institucionales¹² actualizadas y el Marco de resultados institucionales para 2022-2025¹³.	Operacional	Oficina en el país	Despacho Regional y Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional de la Sede	Alta	Noviembre de 2023

¹¹ PMA. 2022. “Actualización de la política en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales” (WFP/EB.A/2022/5-A).

¹² PMA. 2023. “Marco institucional del PMA para el fortalecimiento de las capacidades nacionales”.

¹³ PMA. 2022. “Marco de resultados institucionales para 2022-2025” (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.1 La oficina en el país debería elaborar un marco conceptual general para la provisión de apoyo al Gobierno que sea congruente con los documentos institucionales clave y aplicable a todos los efectos estratégicos pertinentes que se formulen en el próximo PEP. El marco debería emplearse para garantizar que todo el personal tenga un entendimiento común de la labor del PMA en apoyo del Gobierno en los planos nacional y subnacional.		Director Adjunto en el País, Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			Noviembre de 2023
4.2 El PMA debería aprovechar las actividades de cartografía de las necesidades de capacidad realizadas para el PEP en curso, pero basándose en procesos planificados más sistemáticos y previsibles, a fin de garantizar que los resultados de esa labor se utilicen plenamente para orientar la ejecución y el seguimiento.		Director Adjunto en el País y dependencias de investigación, análisis y seguimiento y de programas de la oficina en el país			Noviembre de 2023
4.3 La oficina en el país debería asegurarse de que existan pruebas documentadas de su participación voluntaria, junto con el despacho regional, en la puesta a prueba de nuevos indicadores institucionales. El PMA debería garantizar que las lecciones derivadas del proceso de prueba incluyan documentación acerca del apoyo recibido y del apoyo futuro del despacho regional que se necesitará, así como de las lecciones extraídas de todos los efectos estratégicos preliminares y utilizadas en ese contexto.		Director Adjunto en el País y Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			Noviembre de 2023
4.4 Sobre la base de las lecciones extraídas de la utilización actual de la cartografía de las necesidades de capacidad y de la puesta a prueba de los indicadores institucionales, así como del proceso de elaboración del nuevo PEP, el PMA debería elaborar un enfoque integral de fortalecimiento sistémico para el seguimiento y evaluación del apoyo prestado al Gobierno en el marco de los diversos efectos estratégicos, enfoque que incluya las teorías del cambio correspondientes, las evaluaciones de las capacidades necesarias y los planes de seguimiento y evaluación. Estos últimos deberían basarse en la realización de un seguimiento a diversos niveles de los productos y los efectos, como los utilizados para valorar los conocimientos antes y después de las pruebas, y mediciones más sofisticadas —desarrolladas en cooperación con el despacho regional y la Sede— de los resultados a nivel de los efectos, dentro de los parámetros establecidos en los marcos institucionales (véase la recomendación 4).		Director Adjunto en el País y Jefe de Programas y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país, con el apoyo del despacho regional y la Sede			Noviembre de 2023

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.5 La oficina en el país debería adoptar las medidas necesarias para garantizar que en el marco conceptual general para la prestación de apoyo al Gobierno se incorporen las consideraciones en materia de género, inclusión y protección.		Director Adjunto en el País y Coordinador de Género y dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país			Noviembre de 2023
5 Cuestiones transversales: El PMA debería fortalecer e incorporar sistemáticamente y en la mayor medida posible enfoques transformadores en materia de género, inclusión y rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas al diseño y ejecución del nuevo PEP, sin dejar de ceñirse a las orientaciones institucionales.	Operacional	Oficina en el país	Despacho Regional, Oficina de Igualdad de Género de la Sede y dependencias de programas	Alta	En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
5.1 La oficina en el país debería asegurarse de que las consideraciones en materia de género, inclusión y discapacidad se incorporen plenamente al diseño del próximo PEP, junto con los indicadores institucionales transversales dedicados a esas consideraciones, incluidos los que vayan más allá de las discapacidades físicas. Las consideraciones deberían: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ser aplicables a todos los efectos estratégicos y las actividades previstas en el PEP, y ➤ estar respaldadas por indicadores de los productos y los efectos. Las cuestiones transversales incluidas en el próximo PEP deberían ser congruentes con las orientaciones institucionales del PMA, entre otras cosas en lo concerniente a los indicadores transversales del Marco de resultados institucionales para 2022-2025.		Director Adjunto en el País, Oficiales de Género e Inclusión y dependencias de programas de la oficina en el país			En el diseño del nuevo PEP – Noviembre de 2023
5.2 Con el apoyo del despacho regional, la oficina en el país debería asegurarse de que, en lo relativo a la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, se disponga de los mecanismos de denuncia y retroinformación más actualizados en relación con los efectos estratégicos cuyos beneficiarios sean de nivel 1.		Director Adjunto en el País y Oficial de Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas, dependencia de investigación, análisis y seguimiento y dependencias de programas pertinentes de la oficina en el país			Noviembre de 2023

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
TBM	transferencia de base monetaria