



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 18-21 de noviembre de 2024

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 9 de octubre de 2024

WFP/EB.2/2024/6-C/4

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 Rwanda (2019-2023)

Resumen

En la evaluación del plan estratégico para Rwanda (2019-2023), que abarca el período comprendido entre 2019 y mediados de 2023, se analiza el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos estratégicos, la eficiencia de la ejecución y los factores que explican las realizaciones.

Este país de 13,7 millones de habitantes ha logrado resultados de desarrollo positivos en los ámbitos de la reducción de la pobreza, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental, la educación y la salud pública gracias al crecimiento económico y las reformas estructurales. No obstante, sigue siendo propenso a sufrir desastres naturales, problemas sanitarios e inseguridad alimentaria.

El plan estratégico para el país (2019-2023) se centra muy en especial en el fortalecimiento de las capacidades nacionales y en un compromiso explícito con las personas más vulnerables, en consonancia con las prioridades del Gobierno. Tiene una lógica programática clara e integrada y presta atención a la colaboración con otros actores y la coherencia de las iniciativas basada en la labor en asociación, pese a las superposiciones existentes con la labor de otras entidades de las Naciones Unidas. Las perturbaciones recurrentes han puesto de manifiesto que la función humanitaria del PMA en Rwanda sigue siendo pertinente. Globalmente, la actual propuesta de valor del PMA —centrada en salvar vidas y cambiar la vida de las personas y en desempeñar un papel más importante en el fortalecimiento de las capacidades nacionales— sigue siendo muy pertinente y ha posicionado adecuadamente al Programa para trabajar en el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo.

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 Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. A. Larmoyer

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: aurelie.larmoyer@wfp.org

Aunque el PMA proporcionó una valiosa asistencia de emergencia a la mayoría de los refugiados y repatriados en Rwanda y consiguió en buena medida acudir en ayuda de los más vulnerables, las raciones se redujeron a causa de los problemas de financiación y no permitieron satisfacer plenamente las necesidades alimentarias y nutricionales de los hogares de refugiados. Tampoco se han cumplido los objetivos con respecto a la autosuficiencia de estos últimos porque las oportunidades de subsistencia han seguido siendo limitadas. La ampliación de las actividades de alimentación escolar del PMA en 2021 para dar paso a un programa nacional dio acceso a todos los escolares a alimentos adecuados y nutritivos; esta ampliación ha generado nuevos desafíos relacionados con la financiación, las adquisiciones y la sostenibilidad. El PMA ha obtenido buenos resultados en relación con las redes de protección social y los sistemas alimentarios que tienen en cuenta la dimensión nutricional; ello ha sido posible, entre otras cosas, gracias a la introducción de una protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones, el apoyo a las instituciones nacionales mediante la aportación de datos empíricos, el fortalecimiento de las capacidades nacionales de elaboración de alimentos, el apoyo al establecimiento de un sistema de vigilancia de la malnutrición infantil y la generación de efectos positivos para los pequeños agricultores en lo referente a la calidad de los productos, las ventas y la reducción de las pérdidas. Aunque se han desaprovechado algunas oportunidades de promover alimentos ricos en nutrientes y sistemas de suministro y venta al por menor más eficientes, en general el PMA ha ayudado a fortalecer los marcos normativos, estratégicos y de rendición de cuentas y las capacidades nacionales, y ha ayudado al Gobierno a gestionar las crisis en el momento oportuno.

En lo que respecta a las cuestiones transversales, los objetivos del PMA en materia de igualdad de género solo se han cumplido parcialmente, y la atención prestada a la inclusión de las personas con discapacidad ha sido limitada. Se ha avanzado en los mecanismos de retroalimentación de los beneficiarios: además de abarcar a la mayoría de los beneficiarios, se ha podido observar que la retroalimentación ha servido de base para hacer ajustes en los programas. Con respecto a las cuestiones ambientales, la actuación del PMA ha sido modesta si se tiene en cuenta la magnitud de los desafíos relacionados con el clima a los que se enfrenta Rwanda; ello es debido a las dificultades de financiación y al alto grado de asignación de las contribuciones a fines específicos, lo que ha limitado la realización de actividades. La financiación sigue siendo el mayor desafío al que se enfrenta el PMA en Rwanda.

Respaldado por mejores asociaciones nacionales y multilaterales y por el apoyo del Gobierno, el PMA goza de una sólida reputación en Rwanda, aunque la capacidad y las disposiciones internas de la oficina en el país podrían adaptarse mejor a las actividades previstas en el plan estratégico para el país. Aun así, la ejecución de este último, cuando no se ha visto obstaculizada por circunstancias externas, ha tenido lugar en el momento oportuno y ha contado con el respaldo de modalidades de ejecución innovadoras y de funciones eficaces en relación con la cadena de suministro y la logística. El paso a las transferencias de efectivo, el uso de enfoques de capacitación de capacitadores y la búsqueda de asociaciones estratégicas han contribuido al aumento de la eficiencia y al logro de resultados. Sin embargo, los sistemas de seguimiento y evaluación presentan deficiencias a la hora de reflejar determinados efectos y facilitar el uso eficaz de los conocimientos.

De la evaluación han surgido seis recomendaciones: mantener el posicionamiento del PMA en el nexo entre la acción humanitaria y la labor de desarrollo; prestar atención al fortalecimiento de las capacidades nacionales; fortalecer las capacidades de ejecución; incorporar de forma sistemática la inclusión de la discapacidad y las consideraciones de género; ampliar el apoyo a los esfuerzos por abordar las cuestiones ambientales, y seguir prestando gran atención a la sostenibilidad.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Rwanda (2019-2023)" (WFP/EB.2/2024/6-C/4) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2024/6-C/4/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) relativo a Rwanda para el período 2019-2023 se llevó a cabo entre enero y noviembre de 2023. Concebida con fines de rendición de cuentas y aprendizaje, la evaluación tenía el objetivo de ofrecer datos empíricos que sirvieran para la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas a las partes interesadas. Se evaluaron las realizaciones del PMA, los desafíos y la posible orientación futura de la colaboración del Programa con el Gobierno de Rwanda.
2. Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se presentaron en septiembre de 2023 con el objetivo de fundamentar la elaboración del próximo PEP. El equipo de evaluación colaboró además con las partes interesadas internas y externas, entre ellas el Gobierno de Rwanda, los donantes, otras entidades de las Naciones Unidas, los asociados cooperantes y los beneficiarios.
3. La evaluación fue realizada por un equipo equilibrado desde el punto de vista del género y en ella se empleó una metodología mixta que incluyó el examen de documentos, el análisis de datos cuantitativos, entrevistas, debates en grupo, visitas a lugares de ejecución de proyectos y encuestas. Se abordaron las cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, la igualdad de género y la inclusión, y las consideraciones ambientales.

Contexto

4. Rwanda es un país montañoso que limita con Uganda, la República Unida de Tanzania, Burundi y la República Democrática del Congo. El Frente Patriótico Ruandés (FPR) gobierna el país desde el genocidio de 1994 contra la etnia tutsi. Cuando se celebraron elecciones parlamentarias en septiembre de 2018, una coalición del FPR Frente ganó 40 de los 53 escaños que se disputaban con la votación¹. Con el 61 % de los escaños ocupados por mujeres, Rwanda es el país del mundo que tiene la mayor tasa de representación parlamentaria femenina.
5. Rwanda reconoce que la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas es fundamental para promover el bienestar y el desarrollo de los ciudadanos, y cuenta con la participación de estos a la hora de planificar y establecer metas de las que el Gobierno ha de rendir cuentas. Asimismo, se ha seguido una política de descentralización desde el año 2000.
6. Las reformas económicas y estructurales han impulsado logros notables en el país en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular en los ámbitos de reducción de la pobreza, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, educación y salud pública. En los últimos años se ha experimentado un rápido crecimiento económico, pero la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) provocó una contracción temporal del producto interno bruto en 2020, a lo que siguió una recuperación en 2022.
7. La tasa de pobreza nacional aumentó en un 10,9 % durante el confinamiento impuesto a causa de la pandemia de COVID-19, extendiéndose a 1,3 millones de personas, predominantemente en las zonas rurales. Para muchos hogares —el 68 % en las zonas urbanas y el 24 % en las zona rurales—, la pandemia fue la perturbación principal en los 12 meses anteriores a abril de 2021 y provocó una pérdida generalizada de ingresos, sobre todo entre las mujeres de las zonas urbanas.

¹ Unión Interparlamentaria. [Parline – Global data on national parliaments](#).

8. En general, las dificultades de los refugiados aumentan porque las restricciones a la circulación los confinan en campamentos y les impiden buscar oportunidades de subsistencia. En julio de 2023, Rwanda acogía 133.628 refugiados, en su mayoría procedentes de la República Democrática del Congo y Burundi y el 87 % residía en cinco campamentos². En torno al 24 % de los refugiados son mujeres de entre 18 y 59 años y el 16 % son niños menores de 5 años.
9. Un análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad realizado en 2021 indicó un ligero aumento de la inseguridad alimentaria con respecto a 2018. En 2021, el 20,6 % de un total de 2,6 millones de hogares sufría inseguridad alimentaria, el 18,8 % sufría inseguridad alimentaria moderada y el 1,8 %, inseguridad alimentaria grave. Aunque el porcentaje de niños menores de 5 años con retraso del crecimiento se redujo del 38 % al 33 % entre 2014 y 2020, los problemas de salud persisten. En 2019, la prevalencia del VIH entre las personas de 15 a 64 años fue del 3 % (2,2 % en hombres y 3,7 % en mujeres). Rwanda es vulnerable a los brotes de la enfermedad por el virus del Ébola. En 2018, el Gobierno elaboró y ejecutó con éxito un plan de preparación frente al ébola para reducir al mínimo el riesgo de brotes.
10. Situada en una región propensa a los desastres naturales, Rwanda se enfrenta a sequías, inundaciones, terremotos, deslizamientos de tierras, tormentas, incendios forestales y enfermedades. Los principales factores causantes de los peligros naturales son los cambios de temperatura, la mala gestión del suelo y los regímenes de precipitaciones extremas.
11. El Gobierno de Rwanda dirige con firmeza la división del trabajo entre los asociados externos y los donantes. Entre 2019 y 2021, el país recibió en total entre 1.200 y 1.600 millones de dólares EE. UU. netos en asistencia oficial para el desarrollo, siendo el Banco Mundial y los Estados Unidos de América los mayores donantes. La financiación humanitaria aumentó en 2022 —cuando se duplicaron las contribuciones de los Estados Unidos de América—, pero experimentó una caída considerable en 2023. Entre 2019 y 2022, los refugiados y la protección eran el objetivo principal de la financiación humanitaria.

² Mahama, Kiziba, Kigeme, Nyabiheke y Mugombwa.

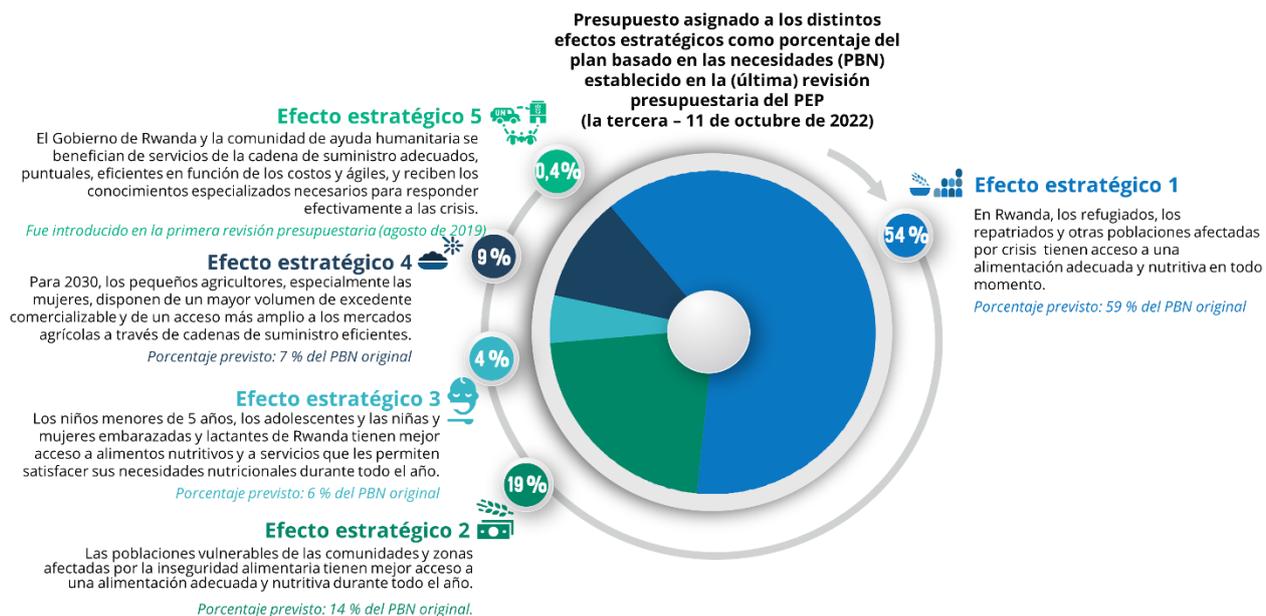
CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Superficie (km2) (1)	26 338	
	Población (porcentaje de mujeres/porcentaje de hombres) (2)	13 776 698 (52/48)	2022
	Crecimiento demográfico (porcentaje) (2)	2,3	
	Población menor de 14 años (porcentaje) (2)	38	2022
	Migración neta (2)	-6 112	2021
	Avances en la consecución de los ODS (puntuación en el índice global [porcentaje] y puesto) (3)	59,42 124 de 163 países	2022
	Índice de Desarrollo Humano (puntuación y puesto) (4)	0,534 165 de 191 países	2021
	Esperanza de vida al nacer (años) (2)	66	2021
	Coefficiente de Gini (porcentaje) (1)	43,7	2016
	Población en situación de pobreza multidimensional (porcentaje) (5)	48,8	2023
	Población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza (porcentaje) (5)	52	2019/20
	Tasa de alfabetización (porcentaje > 15 años) (2)	76	2021
	Tasa neta de matrícula en la escuela primaria (porcentaje de mujeres/hombres) (2)	99,1/98,7	2021
	Tasa neta de matrícula en la escuela secundaria (porcentaje de mujeres/hombres) (6)	37,5/31,7	2021
	Población con algún tipo de estudios secundarios (porcentaje) (4)	13,8	2022

Fuentes: (1) WorldData. [Rwanda](#) (2) Banco Mundial. [Datos - Rwanda](#); (3) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [Sustainable Development Report - Rankings](#); (4) PNUD. 2022. [Informe sobre desarrollo humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación](#); (5) PNUD y Oxford Poverty and Human Development Initiative. 2023. [Global Multidimensional Poverty Index 2023. Unstacking global poverty: Data for high impact action](#); (6) Ministerio de Educación de la República de Rwanda. 2022. [2020/21 Education Statistical Yearbook](#).

Plan estratégico del PMA para el país

12. El plan estratégico del PMA para Rwanda (2019-2023) se prorrogó hasta 2025 para alinearlo con el calendario de planificación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) para el país. Lo precedió el programa del PMA en el país para 2013-2018, que marcó el comienzo de una transición en la colaboración del PMA con el Gobierno para fortalecer las capacidades nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición. El programa en el país se caracterizó por la innovación, especialmente en los ámbitos de la prevención de la malnutrición crónica, la resiliencia de las comunidades y la creación de activos productivos.
13. El PEP para el período 2019-2023 se centra en el fortalecimiento de las capacidades nacionales y se estructura en torno a cinco efectos estratégicos. La lógica del PEP ha consistido en proseguir algunas actividades, como la asistencia alimentaria y en efectivo para los refugiados; ampliar otras, como la labor dirigida a aumentar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados, e introducir nuevas esferas de trabajo, como la reducción y gestión del riesgo de desastres en el ámbito de la protección social. En 2019 se añadió un quinto efecto estratégico para proporcionar al Gobierno de Rwanda y a sus asociados servicios de intervención humanitaria durante las crisis.
14. Desde que se comenzó a ejecutar el PEP, el plan basado en las necesidades ha aumentado un 27,4 %; el mayor crecimiento (38,4 %) se ha producido en el efecto estratégico 2 (apoyo a la seguridad alimentaria nacional y al programa de protección social), seguido del efecto estratégico 1 (asistencia alimentaria y nutricional para los refugiados y repatriados, 22,3 %) y el efecto estratégico 4 (apoyo a los pequeños agricultores y las cadenas de valor, 15,3 %). En junio de 2023, el PEP estaba financiado en un 56 %, con 156,6 millones de dólares asignados frente a un plan basado en las necesidades de 241,6 millones de dólares. La intervención ante crisis (56,8 % de la financiación) representa el mayor ámbito de actuación en el marco del PEP; le siguen el fomento de la resiliencia (32,3 % de la financiación) y la labor encaminada a abordar las causas profundas de la inseguridad alimentaria (10,9 %).

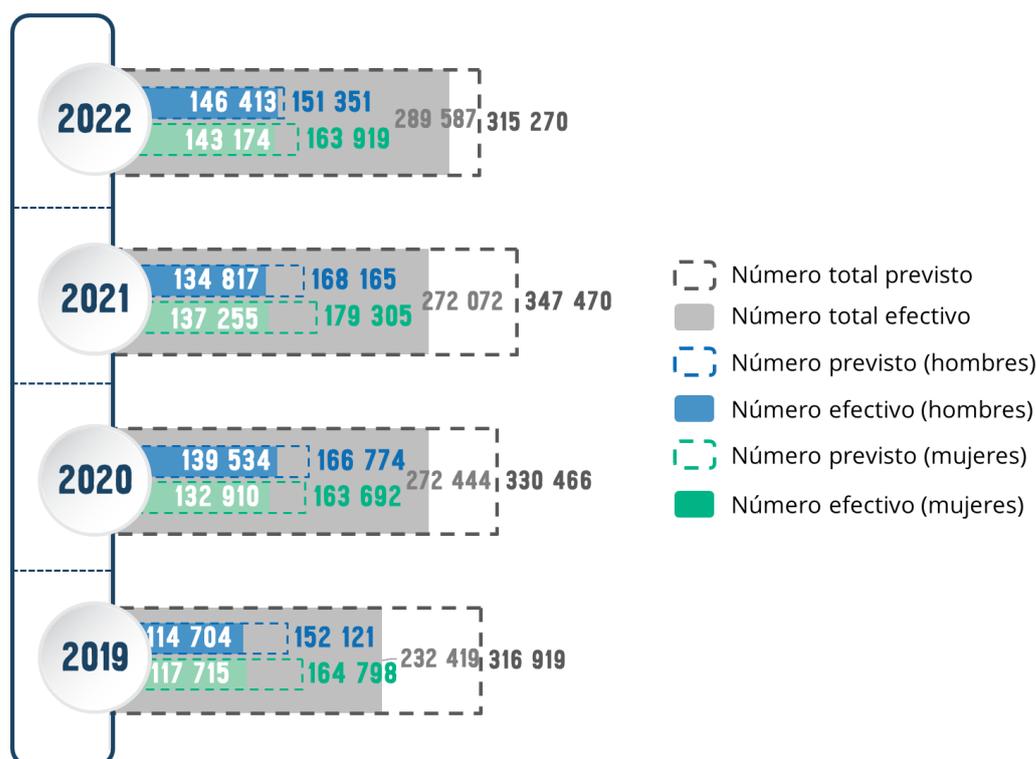
Figura 1: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Rwanda (2019-2023)



* Los porcentajes de recursos asignados y gastos relativos a los distintos efectos estratégicos no equivalen al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos.

15. En 2022, la Oficina del PMA en Rwanda atendió a 289.587 beneficiarios (el 49 % de los cuales eran mujeres), incluidas unas 11.292 personas con discapacidad; el 39,7 % de los beneficiarios eran refugiados. Para realizar transferencias directas a los beneficiarios en relación con los efectos estratégicos 1 y 2, el PMA recurrió a transferencias de efectivo, cupones para productos y alimentos u otros artículos en especie. En 2013 se emprendió una reorientación estratégica de las transferencias en especie a las de efectivo y cupones, la cual se consolidó en el marco del PEP. En este se introdujo además la selección de los beneficiarios basada en la vulnerabilidad.

Figura 2: Número de beneficiarios efectivos y previstos en el marco del plan estratégico para el país, por sexo (2019-2022)



Hallazgos derivados de la evaluación

¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de las personas en más alto riesgo y más vulnerables?

Pertinencia respecto de las necesidades y armonización con las prioridades nacionales

16. El posicionamiento estratégico del PEP descansa en una sólida base de datos empíricos sobre seguridad alimentaria, nutrición y cuestiones de género extraída de los exámenes estratégicos y los análisis de la seguridad alimentaria, a la que se suman las lecciones aprendidas de las evaluaciones de la labor del PMA y las consultas con las partes interesadas. Los ajustes de los programas durante la ejecución del PEP estuvieron debidamente respaldados por datos actualizados y garantizaron la pertinencia continua del PEP a lo largo del tiempo. El PEP hizo hincapié en las prioridades sobre desarrollo y dio menos importancia a la función humanitaria del PMA. En su diseño no se tuvieron en cuenta los principios de la programación atenta a los conflictos.
17. El PEP se atiene plenamente al compromiso de Rwanda de erradicar el hambre y está perfectamente armonizado con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; además de la prioridad que otorga al ODS 2 (objetivo del Hambre Cero), el ODS 1 (pobreza), el ODS 5 (igualdad de género) y el ODS 17 (asociaciones), también está alineado con los ODS 3 (salud), 4 (educación) y 13 (clima).
18. El PEP refleja un compromiso explícito de no dejar a nadie atrás. En él se incluyeron prioridades y estrategias de programación para la selección de los beneficiarios basada en la vulnerabilidad y la igualdad de género. La planificación se basó en un análisis de las cuestiones de género en Rwanda y un plan de acción en materia de género; en las estrategias, sin embargo, la inclusión de la discapacidad no se mencionó de forma igualmente específica.

Coherencia interna y externa

19. La clara lógica programática garantizó una gran coherencia interna del PEP; además, se prestó una atención específica a fomentar las sinergias entre las prioridades estratégicas definidas por la línea de mira y los efectos estratégicos correspondientes. La coherencia externa se reflejó en la atención prestada a la colaboración y las asociaciones. El PEP se basó en las esferas de ventajas comparativas implícitas reconocidas por los asociados, si bien las partes interesadas externas perciben que existen superposiciones entre algunas esferas prioritarias del PEP y los mandatos de otras entidades de las Naciones Unidas.

Posicionamiento estratégico en un entorno cambiante

20. El posicionamiento estratégico del PMA siguió siendo pertinente durante el período objeto de evaluación; la creciente frecuencia de las perturbaciones puso de manifiesto que las funciones humanitarias y de intervención ante crisis del Programa no habían perdido pertinencia. Las sólidas asociaciones a escala nacional y de los distritos facilitaron la adaptación de las actividades durante la pandemia de COVID-19, mientras que la labor de promoción y la asistencia técnica del PMA ayudaron a ampliar las actividades de alimentación escolar y convertirlas en un programa nacional.

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

Efecto estratégico 1 (intervención ante crisis)

21. El PMA logró prestar asistencia a la mayoría de los refugiados y repatriados en Rwanda con transferencias de base monetaria, aunque la tasa de cobertura de los beneficiarios disminuyó con respecto a la meta del 91 % en 2019 al 85 % en 2022. Los refugiados y repatriados también recibieron apoyo nutricional selectivo, asistencia alimentaria complementaria y comidas escolares. La ligera disminución del número de refugiados que recurrieron a estrategias de supervivencia negativas sugiere que las transferencias de alimentos y efectivo tuvieron un efecto amortiguador contra las perturbaciones y que las comidas escolares y la asistencia alimentaria complementaria proporcionaron a los refugiados vulnerables redes de protección nutricional.
22. Sin embargo, los déficits de recursos obligaron en 2022 a recortar las raciones de los refugiados, que pasaron de aportar algo más de dos terceras partes de las necesidades estimadas en 2019 a menos del 50 %. Esto influyó directamente en los efectos en materia de seguridad alimentaria y nutricional. De hecho, pese a la amplia cobertura, la asistencia del PMA no satisfizo plenamente el déficit de nutrientes de los hogares de refugiados y las puntuaciones relativas al consumo de alimentos y la diversidad alimentaria se mantuvieron por debajo de las metas, inclusive para las mujeres y los niños. Los déficits de recursos impidieron, además, que el PEP contribuyera a la visión de la política de Rwanda para 2030 de que los refugiados lleguen a ser capaces de vivir fuera de los campamentos con el apoyo de los servicios y programas dirigidos por el Gobierno. Sigue siendo difícil que se deje de necesitar asistencia debido a la falta de oportunidades de subsistencia en el país, donde el acceso a la tierra es muy limitado.
23. La asistencia del PMA a los refugiados, que pasó progresivamente de las transferencias de alimentos a las de efectivo, sirvió para incrementar su autonomía e inclusión financiera y para impulsar la economía local. Las iniciativas del Programa para lograr la participación conjunta de las comunidades de refugiados y de acogida en proyectos de asistencia alimentaria para la creación de activos y fomentar los intercambios entre niños de ambas comunidades en los centros escolares también tuvieron efectos positivos en la cohesión social. La selección de los más vulnerables dentro de las comunidades de refugiados representó una innovación importante. Por el contrario, se produjeron tensiones debido a

las diferencias entre los paquetes de asistencia para distintos grupos de refugiados, lo que estaba relacionado con que una parte del apoyo de los donantes estaba asignada a categorías específicas de refugiados.

Efecto estratégico 2 (apoyo a la seguridad alimentaria)

24. El efecto estratégico 2 tenía por objeto mejorar el acceso a una alimentación adecuada y nutritiva por parte de las poblaciones vulnerables de las comunidades afectadas por la inseguridad alimentaria gracias a la obtención de seis productos interrelacionados en las esferas de la protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones, la preparación y respuesta ante emergencias, el fomento de la resiliencia frente a las perturbaciones de origen climático, los servicios de alimentación escolar y el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de análisis de la seguridad alimentaria y nutricional.
25. La actuación del PMA en materia de protección social —una nueva esfera del PEP— contribuyó a los esfuerzos conjuntos de varios asociados por fortalecer los marcos estratégicos y de rendición de cuentas nacionales en la esfera de la protección social, al integrar en ellos funciones de gestión del riesgo de desastres. Al PMA se le atribuye el mérito de haber introducido el concepto de protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones, así como de haber contribuido a la actualización de la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y a la adopción de planes nacionales de preparación prometedores.
26. Además de generar valiosos datos empíricos mediante su labor de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, el PMA también prestó a las instituciones nacionales un apoyo técnico y para el fomento de las capacidades muy apreciado en relación con la generación de datos empíricos, entre otras cosas mediante la cesión temporal de personal. Sin embargo, los resultados de esta labor aún no se reflejan adecuadamente en los sistemas de seguimiento y evaluación del PMA.
27. Gracias al apoyo del Programa, las comunidades beneficiarias adquirieron más capacidad para gestionar las perturbaciones relacionadas con el clima, pero las puntuaciones relativas al consumo de alimentos en los hogares, aunque mejoraron, se mantuvieron por debajo de la meta. Las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos produjeron una mejora visible en los activos productivos y promovieron el papel de las mujeres en la toma de decisiones en los hogares y las comunidades. El apoyo del PMA sirvió asimismo para mejorar los resultados de los Gobiernos locales en los ámbitos de la creación de activos y la comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento, habiéndose observado, en la planificación comunitaria y la toma de decisiones de los Gobiernos locales, la adopción de enfoques más sólidos en los que tienen en cuenta el clima, la nutrición y las cuestiones de género.
28. La demostración por parte del PMA de los beneficios de la alimentación escolar motivó la decisión del Gobierno de ampliar su escala y convertirla en un programa nacional en 2021, extendiendo el acceso a alimentos adecuados y nutritivos a todos los niños que asistan a la escuela, desde la educación preescolar hasta la secundaria. Esto ha convertido la alimentación escolar en un programa emblemático del Gobierno y el PMA y constituye un ejemplo para los países de la región y los miembros de la Coalición para las Comidas Escolares. El PMA amplió su función de habilitación y prestó un apoyo fundamental para reforzar los marcos normativos, estratégicos y de rendición de cuentas, además de fortalecer las capacidades nacionales. Paralelamente, siguió ejecutando su propio programa plurianual de alimentación escolar con productos locales, dirigido a los distritos vulnerables. La rápida expansión y el considerable compromiso financiero que exige el

Programa Nacional de Alimentación Escolar plantean desafíos relacionados con la movilización de recursos, las adquisiciones y la sostenibilidad.

Efecto estratégico 3 (apoyo a la nutrición)

29. El PMA contribuyó a la adopción por el Gobierno de un sistema de puntuación para vigilar el estado de los niños en riesgo de malnutrición; también apoyó el fortalecimiento de las capacidades nacionales de elaboración de alimentos compuestos fortificados a base de maíz. La satisfactoria incorporación de la nutrición en todo el PEP y la integración de actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento en diversos tipos de intervención fueron logros importantes que favorecieron la diversificación de la dieta de las poblaciones vulnerables. Sin embargo, los avances en relación con las metas establecidas para los productos y efectos nutricionales en el marco del efecto estratégico 3 siguieron siendo modestos y el alcance de esa actuación se vio limitado por las dificultades para obtener recursos.

Efecto estratégico 4 (apoyo a las cadenas de valor alimentarias)

30. El apoyo del PMA a los pequeños agricultores tuvo efectos positivos, que se reflejaron en la mayor calidad de los cultivos y subproductos, el mayor volumen de ventas, el aumento de los precios de los productos y la reducción de las pérdidas posteriores a la cosecha. El volumen de producción de los pequeños agricultores vendido a través de sistemas de agrupación apoyados por el PMA se ha más que triplicado en los últimos cuatro años. El Programa avanzó notablemente en el fortalecimiento de los sistemas, con una mejora de la financiación y la gestión de las cooperativas, aunque el acceso a los servicios financieros sigue siendo desigual. El PMA ayudó asimismo a aumentar la participación de los pequeños agricultores en las cadenas de valor al facilitar sus vínculos con compradores de los sectores privado y público, si bien dichos vínculos siguen siendo modestos.
31. El PMA desaprovechó oportunidades de realizar actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento y proporcionar información en apoyo a la producción, la compra y el consumo de alimentos ricos en nutrientes; tampoco prestó atención a promover una cadena de suministro y sistemas de venta al por menor más eficientes en el marco del efecto estratégico 4. Por lo tanto, los productores siguieron teniendo dificultades para hacer llegar los productos a los mercados. La escasa participación del equipo de análisis y cartografía de la vulnerabilidad del PMA en la labor de seguimiento relacionada con el efecto estratégico 4 impidió conocer los resultados en varias esferas importantes, en particular en lo que respecta a las asociaciones, los vínculos con los mercados, la diversificación de los cultivos, las prácticas climáticamente inteligentes y la innovación.

Efecto estratégico 5 (servicios de apoyo a las intervenciones de emergencia)

32. Cuando se activó el efecto estratégico 5 para responder a las crisis provocadas por el ébola y la COVID-19 y ante desastres naturales, el PMA prestó apoyo al Gobierno en el momento oportuno, contando con el respaldo de un servicio eficaz en relación con la cadena de suministro que facilitó la circulación fluida de productos para el PMA en la región; este hizo además contribuciones técnicas en todos los efectos estratégicos para apoyar el fortalecimiento de las capacidades. Sin embargo, la gran integración programática no ha ido acompañada de una integración presupuestaria. La labor relativa a la cadena de suministro en todas las prioridades del PEP sigue teniendo escasa visibilidad, y los sistemas de seguimiento y evaluación no reflejan adecuadamente los resultados.

Contribución al logro de las metas transversales

33. Los objetivos del PEP de producir resultados que permitieran transformar las relaciones de género en todas las esferas programáticas solo se lograron parcialmente. La metodología del Sistema de Aprendizaje Activo de Género, cuando se aplicó por medio de iniciativas concretas —como el Programa conjunto para acelerar los progresos hacia el empoderamiento económico de la mujer rural—, produjo notables resultados, entre otras cosas en lo relativo al empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, los objetivos del PEP relacionados con la igualdad de género no dispusieron de apoyo suficiente en forma de fondos o capacidad técnica. Las realizaciones del PEP en cuanto a inclusión de la discapacidad fueron tardías y muy modestas. El PMA respetó correctamente los principios humanitarios cuando correspondía, aunque la tensión social entre los refugiados creada por la asignación de las contribuciones a fines específicos causó dificultades.
34. En el marco del PEP se avanzó de forma considerable con respecto a los mecanismos comunitarios de retroalimentación, que abarcaban a la mayoría de los beneficiarios (aunque algunos experimentaron dificultades para acceder a ellos). Se ha podido observar que la retroalimentación sirvió de base para realizar ajustes en los programas. El PMA también ha apoyado mecanismos nacionales, aunque es prematuro evaluar los resultados al respecto.
35. Durante la ejecución del PEP, el PMA aumentó la atención que prestaba a las actividades medioambientales y relacionadas con el cambio climático introduciendo una estrategia dedicada a estos temas, pero esas iniciativas siguen siendo modestas en comparación con los problemas medioambientales con que se enfrenta Rwanda y las realizaciones en esta esfera aún están por medir.
36. El PEP ha logrado grandes avances en la mejora de la sostenibilidad de las instituciones gracias a la creciente atención prestada al fortalecimiento de las capacidades nacionales; en cambio, los avances en materia de sostenibilidad social, financiera y medioambiental son menos sistemáticos. En general, la programación del PMA ha prestado poca atención a la sostenibilidad o a las posibilidades de reproducción de las actividades.
37. El PMA ha contribuido al trabajo en el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo por medio de su labor en los ámbitos de la integración socioeconómica de los refugiados, la reducción y gestión del riesgo de desastres y la protección social. Las contribuciones a la paz no se mencionan explícitamente en el PEP, pero en la evaluación se observaron varios ejemplos de intervenciones que apoyaban la cohesión social, como las iniciativas para integrar a los refugiados y a las comunidades de acogida en los comités escolares.

¿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?

38. Por lo general, el PMA obtuvo los productos dentro de los plazos previstos, cuando no lo impidieron circunstancias ajenas a su control, como la pandemia de COVID-19. Las modalidades de asistencia innovadoras, como la entrega de efectivo a las escuelas o las transferencias digitales para la protección social, así como la eficacia en las funciones dedicadas a la cadena de suministro y la logística, facilitaron que la entrega se hiciera en el momento oportuno. Los problemas de financiación y los retrasos en la firma de contratos con asociados afectaron a la ejecución de las actividades de fortalecimiento de las capacidades y de aquellas para las que se requerían acuerdos de asociación.
39. Las estrategias de selección de los beneficiarios del PMA se basaron sistemáticamente en datos empíricos, pero, en la práctica, se vieron limitadas por la falta de datos socioeconómicos. Aunque la introducción de la vulnerabilidad como criterio para orientar la asistencia a los refugiados en general fue satisfactoria, se vio dificultada por errores en la

selección de los beneficiarios —en particular, errores de inclusión—, que el PMA intenta reducir. En todo momento se analizaron las consideraciones de género para garantizar la inclusión de las mujeres, aunque esto se hizo de forma desigual en los distintos programas; y la atención a las personas con discapacidad fue insuficiente. Globalmente, la actuación del PMA en Rwanda sigue siendo modesta si se compara con las necesidades de las personas vulnerables.

40. En el marco del PEP se introdujeron diversas medidas para mejorar la eficiencia en función de los costos, entre ellas el cambio a la modalidad de transferencias de base monetaria, el uso de enfoques de capacitación de capacitadores y la búsqueda de asociaciones estratégicas, todo lo cual contribuyó a acrecentar la eficiencia. Sin embargo, el PMA no ha hecho un seguimiento de la eficiencia en función de los costos ni informado al respecto, y los programas conjuntos de las Naciones Unidas no han producido los aumentos de eficiencia previstos. La duplicación de la labor de seguimiento entre las oficinas del PMA sobre el terreno y los asociados cooperantes también ha restado eficiencia a la ejecución.

¿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?

41. El PMA ha logrado mantener su sólida base de donantes, pero la falta de diversidad de estos y la marcada asignación de las contribuciones a nivel de las actividades han obstaculizado sus esfuerzos por obtener suficiente financiación, en especial para los efectos estratégicos 1 y 3. Esto, unido a la insuficiente capacidad interna de movilización de fondos, ha afectado a las posibilidades del Programa de llevar a cabo las actividades del PEP según lo previsto. En un contexto de financiación cada vez más competitivo, estos problemas de movilización de recursos plantean una preocupación importante de cara a la ejecución del próximo PEP.
42. Los sistemas de seguimiento inciden principalmente en los datos sobre los productos y, por lo tanto, solo permite conocer parcialmente los efectos de las actividades del PMA, con destacadas lagunas en la medición de los resultados de fortalecimiento de las capacidades nacionales. A pesar de los esfuerzos por incrementar la dedicación del personal del PMA a la obtención de datos y la difusión de los hallazgos, queda margen para mejorar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje derivado de la ejecución del PEP.
43. El PMA ha ampliado sus asociaciones en el marco del PEP, lo que ha implicado, por ejemplo, una mejora de las relaciones con los ministerios y una mayor actuación en los distritos en conexión con todos los efectos estratégicos; una mayor interrelación con el sector privado en el marco del efecto estratégico 4, y una mayor colaboración técnica con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y los asociados cooperantes. No obstante, la colaboración del Programa con asociados ha adolecido a veces de falta de coherencia, y sigue siendo difícil asociarse con las organizaciones de mujeres.
44. Los asociados reconocen el compromiso, la capacidad de respuesta y los conocimientos especializados del personal de la Oficina del PMA en Rwanda. Con todo, no se ha cumplido el objetivo de ajustar los perfiles del personal a la orientación del PEP, sobre todo en lo que respecta al fortalecimiento de las capacidades nacionales y los enfoques que promueven la transformación de las relaciones de género. Aunque la dirección ha participado considerablemente en diálogos y consultas nacionales, los déficits de capacidad en algunas esferas técnicas han impedido que esa participación fuera sistemática y limitado los avances, también en lo relativo a la movilización de fondos. Hay margen para armonizar en mayor medida las competencias de la oficina en el país y las necesidades de la cartera de actividades del PEP, así como para mejorar la gestión interna de la cartera de actividades con el fin de aumentar la coherencia.

45. En general, aunque la ejecución del PEP ha estado bien respaldada por un fuerte liderazgo y un gran apoyo gubernamental, esto se ha visto contrarrestado por el complicado entorno de financiación y las múltiples perturbaciones externas.

Conclusiones

46. **Conclusión 1: La propuesta de valor actual del PMA, con el doble objetivo de salvar vidas y cambiar la vida de las personas y la mayor importancia otorgada al fortalecimiento de las capacidades nacionales, sigue siendo muy pertinente y posiciona adecuadamente al Programa para trabajar en el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo.** El PMA asienta su valor añadido en el apoyo a los sistemas de protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones, los sistemas alimentarios con una dimensión nutricional y la intervención eficaz ante las crisis. Su posicionamiento en el fortalecimiento de las capacidades nacionales también ha servido de trampolín para una mayor colaboración estratégica con asociados nacionales. Con este telón de fondo, y dado el sólido marco normativo de Rwanda, puede ser conveniente seguir invirtiendo en la función de habilitación del PMA en relación con las partes interesadas nacionales y subnacionales.
47. **Conclusión 2: La reducida capacidad de financiación ha supuesto una limitación constante y sigue siendo el mayor desafío para el PMA a la hora de cumplir los objetivos de su PEP en Rwanda.** En vista de las continuas necesidades de los refugiados en el ámbito de la seguridad alimentaria, se necesita mantener el apoyo del PMA y la coordinación con el Gobierno y los asociados para que los refugiados puedan dejar de recibir asistencia. Globalmente, las perspectivas de financiación apuntan a que, en el marco del próximo PEP, el PMA tendrá que ser más selectivo en sus compromisos y seguir mejorando su eficiencia operacional. El éxito en la movilización de fondos de algunos asociados del sector privado en el marco del efecto estratégico 4 y la creación de asociaciones innovadoras —centradas en la intermediación para la creación de conexiones entre las partes interesadas y en la contribución común a los efectos— deberían servir de inspiración para nuevas formas de sostener las prioridades programáticas.
48. **Conclusión 3: Aunque su intervención en favor de los refugiados y su apoyo nutricional se han visto menoscabados por los problemas de financiación, en el marco del PEP el PMA ha obtenido buenos resultados en relación con las redes de protección social y los sistemas alimentarios que tienen en cuenta la dimensión nutricional, y ha respondido con eficacia y flexibilidad ante las perturbaciones externas. No obstante, la sostenibilidad de estos logros sigue siendo incierta.** El PMA ha prestado un valioso apoyo en la esfera humanitaria y mostrado eficacia, sobre todo, en la asistencia a los más vulnerables, si bien en su intervención en favor de los refugiados y su labor relacionada con la nutrición las realizaciones se han quedado cortas con respecto a las metas previstas y se han visto limitadas por los problemas de financiación. El Programa ha contribuido claramente a reforzar los marcos normativos en la esfera de la protección social, a sensibilizar sobre la importancia de la protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones, a mejorar la producción de las cooperativas de agricultores y a incrementar los ingresos en todo el país. El programa de alimentación escolar del PMA contribuyó a la adopción de un programa nacional con mayor cobertura. El PMA también ha demostrado su valor añadido en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, así como con su capacidad para adaptarse a los cambios en las prioridades. Sería positivo que, en la esfera del fortalecimiento de las capacidades nacionales, definiera de forma más precisa su posicionamiento estratégico con respecto a sus asociados. Las actividades del PEP no siempre se han centrado en los más vulnerables, y existen dudas sobre la sostenibilidad de la labor del PMA.

49. **Conclusión 4: El PEP ha fomentado con éxito múltiples vínculos internos entre los distintos efectos estratégicos y facilitado asociaciones estratégicas que han apoyado la innovación, la eficiencia y los resultados del PEP en una cartera de actividades relativamente amplia.** A los resultados han contribuido la sólida colaboración interna y las sinergias entre las distintas esferas prioritarias; los esfuerzos por adoptar modalidades de ejecución eficientes a pesar de las limitaciones de financiación; la buena disposición general a la innovación con respecto a las modalidades de ejecución, la financiación y los modelos de asociación, y la rápida incorporación de tecnología. Sin embargo, en el caso de la innovación y los proyectos piloto, no siempre fue posible ampliar la escala y se tendría que haber prestado más atención a la sostenibilidad.
50. **Conclusión 5: En el marco del PEP, el PMA ha conseguido avances en las prioridades transversales —entre ellas la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, los principios humanitarios, la protección y la igualdad de género—, que puede aprovechar para el próximo PEP.** Existen oportunidades de ampliar los enfoques que promueven la transformación de las relaciones de género, y es preciso prestar más atención a la inclusión de la discapacidad. El PMA ha incorporado de forma sistemática la consideración de las cuestiones de género en las diversas esferas de su PEP y es un reconocido defensor de la igualdad de género. Sin embargo, y pese a la valiosa experiencia obtenida en la aplicación de enfoques que promueven la transformación de las relaciones de género, esa labor debe ampliarse a toda la cartera de actividades. Además, durante la ejecución del PEP no se ha prestado suficiente atención a la inclusión de las personas con discapacidad.
51. **Conclusión 6: Las prioridades medioambientales del PEP no se corresponden con la magnitud y la importancia de los desafíos relacionados con el clima en Rwanda.** Las iniciativas del PMA para fortalecer la resiliencia de las comunidades vulnerables frente a las perturbaciones climáticas y su labor en materia de políticas han ayudado a mitigar alguno de los efectos negativos de las perturbaciones climáticas cada vez más frecuentes y graves en Rwanda. Asimismo, han puesto de relieve las oportunidades de ampliar la labor de promoción y la colaboración con los asociados (también a nivel descentralizado), así como las deficiencias, como la vulnerabilidad de los activos y los problemas de mantenimiento de los mismos. En vista de los crecientes riesgos relacionados con el clima a los que se enfrenta Rwanda, hay margen para que el PMA intensifique considerablemente sus esfuerzos por fomentar las capacidades en materia de resiliencia climática, fortalecer la resiliencia de los activos y mejorar la labor de promoción en esta esfera.
52. **Conclusión 7: La estructura orgánica, las disposiciones de gestión y seguimiento y la dotación de personal del PMA no se ajustan de la mejor manera posible al PEP.** El propósito del PMA de crear la capacidad necesaria para ejecutar su PEP distó mucho de cumplirse durante el período objeto de evaluación y las disposiciones de gestión internas fueron insuficientes para garantizar la supervisión sistemática de una amplia cartera de actividades. El proceso previsto de reajuste del personal ofrece la oportunidad de subsanar las carencias detectadas. Otras deficiencias operacionales que deben abordarse son la duplicación de tareas entre el PMA y los asociados cooperantes; las deficiencias del sistema de seguimiento y evaluación —incluidas las lagunas existentes en los indicadores relativos al fortalecimiento de las capacidades nacionales y las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 4—, y la falta de disposiciones adecuadas para apoyar la gestión de los programas y el aprendizaje.

Recomendaciones

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables/ Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	En el próximo PEP, mantener el doble objetivo de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, y garantizar un apoyo adecuado a la autosuficiencia de los refugiados, así como las debidas interconexiones dentro de la cartera de actividades.	Estratégica	Dirección de la oficina en el país	Dependencias de la oficina en el país: programas; recursos humanos; asociaciones externas y comunicación	Alta	
1.1	Velar por que en el próximo PEP se defina un conjunto de prioridades para colaborar en esferas en las que el PMA añada valor a la labor de otros asociados y que reduzca la amplitud de la cartera de actividades del Programa. Esto implicará tomar algunas decisiones difíciles sobre qué actividades mantener y a cuáles renunciar. El PMA podría considerar la posibilidad de centrarse en esferas en las que su valor añadido esté reconocido, como la protección social con capacidad para hacer frente a las perturbaciones o los sistemas alimentarios que tengan en cuenta la dimensión nutricional.					1.1 Primer trimestre de 2024 (en el marco de la elaboración del próximo PEP)
1.2	Seguir aumentando la integración de los programas con el fin de mejorar la autosuficiencia y la integración de los refugiados.					1.2 Primer trimestre de 2025 (en el marco de la elaboración del próximo PEP)
2	Seguir aplicando un enfoque múltiple al fortalecimiento de las capacidades nacionales, basado en una estrategia conexas, unos efectos previstos bien definidos y un mejor seguimiento.	Estratégica	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de la oficina en el país: programas; seguimiento y evaluación/análisis y cartografía de la vulnerabilidad; recursos humanos	Alta	
2.1	Definir la función de habilitación del PMA teniendo en cuenta la experiencia del Programa en las actividades de alimentación escolar en Rwanda y asegurar una atención sistemática a esa función en toda su labor. En el contexto de su función de habilitación, el PMA debería determinar de qué forma su labor en esferas como el fortalecimiento de las políticas y los sistemas producirá cambios concretos para los beneficiarios vulnerables, y también asegurarse de que su labor se conecte con la de los asociados dentro de una cadena clara de medidas que abarque desde las actividades de habilitación hasta el final de la ejecución.					2.1. Segundo trimestre de 2024, con seguimiento a lo largo del período de ejecución del PEP

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables/ Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	Reorientar claramente la función de habilitación del PMA a apoyar la ejecución (también a nivel subnacional) de las políticas del Gobierno de Rwanda en materia de protección social, nutrición y apoyo a los pequeños agricultores, en lugar de la elaboración de nuevas políticas o estrategias.					2.2. Primer trimestre de 2025, y seguimiento a lo largo del período de ejecución del PEP
2.3	Dotar internamente al PMA de sólidos conocimientos especializados en el plano nacional para ampliar su comprensión de la economía política y utilizar dichos conocimientos para fundamentar el enfoque del Programa con respecto al fortalecimiento de las capacidades nacionales.					2.3. Cuarto trimestre de 2024
3	Reforzar el estado de preparación estructural del PMA para ejecutar el próximo PEP.	Operacional	Dirección de la oficina en el país	Dependencias de la oficina en el país:	Alta	
3.1	Reunir la función de supervisión de la gestión interna de los programas humanitarios y de desarrollo bajo el mando de un solo jefe de programas con el fin de aumentar las sinergias y facilitar el aprendizaje interno.			programas; recursos humanos; seguimiento y evaluación/análisis y cartografía de la vulnerabilidad; cadena de suministro; presupuesto y programación		3.1. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
3.2	Velar por que el PMA disponga de una función de seguimiento integral que sea pertinente para Rwanda y permita conocer adecuadamente los progresos realizados en todas las esferas de la cartera de actividades, incluidas las no cubiertas actualmente (labor en el marco del efecto estratégico 4 e iniciativas de habilitación y fortalecimiento de las capacidades).			Con el apoyo del despacho regional		3.2. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
3.3	Asegurarse de que la labor realizada en el marco de los diversos efectos estratégicos cuente con el apoyo de personal dedicado en exclusiva que disponga de los conocimientos especializados adecuados, entre otras cosas sobre movilización de recursos.					3.3. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables/ Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.4	Asignar expertos de alto nivel dedicados en exclusiva a la labor del PMA relacionada con el cambio climático y con la transformación de las relaciones de género (un puesto en cada caso) y proporcionarles acceso a capacitación y a otras oportunidades de desarrollo de capacidades según sea necesario para esos puestos.					3.4. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
3.5	Establecer una cadena de suministro plenamente integrada unificando la presupuestación correspondiente y la presupuestación general del PEP y garantizando que los mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje abarquen las operaciones de suministro.					3.5. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
3.6	Extraer lecciones de las iniciativas de apoyo a los mercados agrícolas en favor de los pequeños productores en lo relativo a las asociaciones innovadoras, la intermediación de las asociaciones y de la colaboración, y la financiación. Utilizar las lecciones para sustentar iniciativas más generales del PMA de fortalecimiento de las asociaciones de cara a la ejecución del PEP.					3.6. Segundo trimestre de 2024, como base para implementar el próximo PEP
4	Fortalecer el enfoque del PMA con respecto a la inclusión de la discapacidad en toda su cartera de actividades y ampliar la atención prestada a las cuestiones de género en toda su labor.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de la oficina en el país: género y protección; asociaciones externas y comunicación; seguimiento y evaluación/análisis y cartografía de la vulnerabilidad	Media	
4.1	Asegurarse de que en el próximo PEP se tenga plenamente en cuenta la inclusión de la discapacidad en todos los efectos estratégicos, y hacer un seguimiento anual en relación con las metas que se establezcan al respecto. Al comienzo de la ejecución, realizar un estudio sobre la inclusión de la discapacidad y determinar unos puntos de partida para las intervenciones y sus consecuencias para la programación y la selección de los beneficiarios del PMA.					4.1. Cuarto trimestre de 2024 (para su inclusión en el diseño de las actividades del próximo PEP)
4.2	Sobre la base de análisis de las cuestiones de género por parte del PMA, determinar claramente unos puntos de partida, estrategias y metas en todas las esferas programáticas del PEP a fin de aprovechar las oportunidades de lograr resultados que permitan transformar las relaciones de género en todas las esferas pertinentes de la cartera de actividades del Programa. Llevar a cabo procesos periódicos de seguimiento y aprendizaje para medir los avances del PMA en la aplicación de sus planes y en el logro de sus metas relativas a la igualdad de género.					4.2. Cuarto trimestre de 2024 (para su inclusión en el diseño de las actividades del próximo PEP)

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables/ Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.3	Contar con asociados que dispongan de sólidos conocimientos especializados sobre cuestiones de género y establecer asociaciones estratégicas con instituciones públicas, ONG, asociaciones de mujeres, asociaciones de personas con discapacidad y entidades afines de las Naciones Unidas (en particular la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-Mujeres] y el PNUD) que puedan impulsar el avance hacia los objetivos del nuevo PEP con respecto a la igualdad de género y la inclusión de la discapacidad.					4.3. Tercer trimestre de 2024 (para su inclusión en el diseño de las actividades del próximo PEP)
4.4	Garantizar que las cuestiones de género y discapacidad tengan más visibilidad y reciban más atención asignando a estas dos esferas prioritarias recursos técnicos y financieros específicos en la oficina en el país.					4.4. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
5	Aumentar considerablemente la atención prestada por el PMA al medio ambiente y el cambio climático en el conjunto del próximo PEP —teniendo en cuenta los aspectos de preparación, mitigación y adaptación— y seguir reduciendo la huella de carbono producida por la labor del PMA en Rwanda.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Dependencias de la oficina en el país: programas; seguimiento y evaluación/análisis y cartografía de la vulnerabilidad	Alta	
5.1	Realizar una evaluación ambiental de las formas de trabajo del PMA a fin de determinar cómo pueden optimizarse para reducir la huella de carbono.					5.1. Segundo trimestre de 2025
5.2	Reorientar la labor del PMA sobre medio ambiente y cambio climático en lo que respecta a la mitigación, la adaptación y la preparación para situaciones de emergencia, y velar por que en toda la labor del Programa se tengan en cuenta las cuestiones fundamentales en relación con el cambio climático.					5.2. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
5.3	Al comienzo de la ejecución del PEP, realizar una evaluación exhaustiva de las posibilidades de incorporar las consideraciones ambientales y relacionadas con el cambio climático en toda la cartera de actividades del PMA, así como de los obstáculos existentes, y velar por que las recomendaciones derivadas de la evaluación queden reflejadas en las prioridades de gestión.					5.3. Segundo trimestre de 2025

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables/ Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
6	Asegurarse de que la sostenibilidad de todas las actividades que componen la cartera del PMA se tome en consideración de forma equilibrada, empezando por la fase de diseño, y hacer mayor hincapié en las asociaciones y la diversificación de las fuentes de financiación con el fin de cumplir los objetivos programáticos.	Estratégica	Dirección de la oficina en el país	Responsables de los efectos estratégicos de la oficina en el país; dependencia de presupuesto y programación de la oficina en el país; jefe de programas; dependencia de asociaciones externas y comunicación de la oficina en el país	Alta	
6.1	Diseñar programas específicos del PEP teniendo muy presentes los efectos previstos y la sostenibilidad y prestando atención a esta última en la fase de diseño, también en lo que respecta a sus consecuencias a efectos de las asociaciones y los plazos para la realización de las actividades. Dar prioridad a la planificación temprana de las estrategias de traspaso de responsabilidades y retirada. Verificar sistemáticamente la sostenibilidad potencial de las nuevas iniciativas.					6.1. Primer trimestre de 2025 (conforme al comienzo del próximo PEP)
6.2	Establecer metas ambiciosas sobre asociaciones innovadoras en el ámbito de los medios de subsistencia y la integración de los refugiados. Asegurar fuertes vínculos con el proyecto de la Fundación Mastercard para mujeres y jóvenes.					6.2. Cuarto trimestre de 2024 (para su inclusión en el diseño de las actividades del próximo PEP)
6.3	Intensificar la labor del PMA encaminada a movilizar recursos para la asistencia a los refugiados y velar por que se base en un estudio de los costos y beneficios de la inversión en los medios de vida, en particular para las mujeres.					6.3. Segundo trimestre de 2024 (este elemento será en todo momento prioritario durante la ejecución del PEP)

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo