



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 23-26 de junio de 2025

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 22 de mayo de 2025

WFP/EB.A/2025/7-G/4/Rev.1

Original: inglés

Funciones de supervisión

Para decisión

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

Informe resumido de la evaluación de la intervención de emergencia coordinada a nivel central realizada por el PMA en Ucrania

Resumen

La evaluación de la intervención de emergencia coordinada a nivel central realizada por el PMA en Ucrania tuvo por finalidad recopilar datos empíricos y rendir cuentas a las partes interesadas de los resultados obtenidos por el PMA y mejorar las enseñanzas sobre sus realizaciones en emergencias complejas.

En la evaluación, que se llevó a cabo entre enero de 2024 y enero de 2025, se examinaron los esfuerzos del PMA por satisfacer las necesidades de las personas más afectadas por la inseguridad alimentaria y su cumplimiento de los principios humanitarios; su posicionamiento estratégico en el entorno humanitario; su contribución a la respuesta de emergencia, y su eficiencia en la ejecución. También se hizo hincapié en las innovaciones realizadas y en las enseñanzas extraídas durante la respuesta del PMA a la crisis en Ucrania. En ella se utilizó un enfoque teórico basado en una metodología mixta.

La evaluación llegó a la conclusión de que, pese a las difíciles circunstancias, el PMA había puesto en marcha sin demora una intervención a gran escala, lo que había puesto de relieve sus ventajas comparativas en materia de intervención en casos de emergencia, en particular su capacidad de aumentar la escala de sus actividades de manera rápida y eficaz. El PMA contribuyó con éxito a mejorar la seguridad alimentaria de los beneficiarios en Ucrania y con el tiempo fue perfeccionando el proceso de orientación de la asistencia, aunque todavía hay margen para mejorar. Dada la incertidumbre de la situación, la agilidad del PMA sigue siendo vital para los

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. Chambel
Oficial de Evaluación
Correo electrónico: alexandra.chambel@wfp.org

esfuerzos humanitarios en Ucrania. Si bien el PMA priorizó la aplicación de un enfoque basado en el respeto de los principios humanitarios, habría sido beneficioso reconocer desde el inicio y con mayor claridad las soluciones de compromiso y las concesiones que exigían las circunstancias.

El PMA desempeñó una función clave en la coordinación de la intervención y la prestación de servicios comunes, si bien la coordinación de la asistencia en efectivo con fines múltiples suscitó tensiones. Pese a que el Programa demostró su compromiso para con la inclusión y la protección, no se prestó suficiente atención a adaptar los programas a las necesidades de las mujeres y los hombres, a transversalizar los esfuerzos para mitigar la desigualdad de género y a promover una mayor participación de los beneficiarios en las decisiones fundamentales de programación.

El futuro incierto de Ucrania repercute en la capacidad del PMA de ajustar las intervenciones en curso, aprovechar oportunidades innovadoras y planificar una estrategia de transición y retirada. Asimismo, la movilización de fondos exige datos empíricos de mayor solidez, pero los sistemas actuales de seguimiento y presentación de informes enfrentan dificultades para demostrar de manera coherente y convincente la consecución de resultados.

En la evaluación se formulan cinco recomendaciones para el PMA: aprovechar las enseñanzas extraídas en Ucrania para fortalecer la capacidad de preparación ante futuras emergencias coordinadas a nivel central; valerse de las plataformas mundiales de colaboración existentes para reforzar enfoques coordinados en materia de prestación de asistencia alimentaria; mejorar la pertinencia y la utilidad de sus tareas de evaluación, selección de beneficiarios y medición de los resultados en Ucrania; examinar y potenciar opciones de apoyo a la recuperación temprana, haciendo especial hincapié en la prestación de asistencia de emergencia, y adaptar su programa para facilitar la transición y la retirada de Ucrania en el momento apropiado.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación de la intervención de emergencia coordinada a nivel central realizada por el PMA en Ucrania" (WFP/EB.A/2025/7-G/4/Rev.1) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2025/7-G/4/Add.1.

* 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 de la intervención de emergencia coordinada a nivel central realizada por el PMA en Ucrania tuvo por finalidad aportar datos empíricos y enseñanzas sobre las realizaciones del PMA en las intervenciones de emergencia en Ucrania durante el período 2022-2024, así como rendir cuentas a las partes interesadas de los resultados alcanzados. La evaluación abarcó la preparación ante crisis y la planificación para imprevistos, así como las intervenciones posteriores del PMA en Ucrania desde el comienzo de la guerra, en febrero de 2022, incluidos la operación de emergencia limitada que se llevó a cabo entre febrero y diciembre de 2022¹ y el posterior plan estratégico provisional de transición para el país (PEP provisional de transición) para el periodo 2023-2024.
2. En la evaluación se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta que incluyó el uso de datos derivados del seguimiento, un examen exhaustivo de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, debates por grupos especializados con los beneficiarios y visitas sobre el terreno. A lo largo del proceso de evaluación, se integraron de forma sistemática consideraciones en materia de género e inclusión. La recopilación de datos se realizó en Ucrania en mayo de 2024 y a ella siguieron unas sesiones de recapitulación final. En enero de 2025, se celebró en Kyiv un taller de partes interesadas para examinar las principales conclusiones de la evaluación y perfeccionar el proyecto de recomendaciones. Se aplicaron rigurosas normas éticas para salvaguardar la dignidad de todas las partes interesadas consultadas y la confidencialidad de sus aportes.
3. Los principales usuarios previstos de la evaluación son la Oficina del PMA en Ucrania, la Oficina Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, el personal directivo superior y las dependencias técnicas de la Sede, la Junta Ejecutiva del PMA, los donantes, los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, los asociados cooperantes y los beneficiarios.

Contexto

4. En el último decenio, Ucrania se ha visto afectada por una escalada de los disturbios civiles y los conflictos. En marzo de 2014, la Federación de Rusia se hizo con el control de la República Autónoma de Crimea, en tanto que las autoridades ucranianas perdieron el control sobre extensas partes de las regiones de Donetsk y Luhansk tras prolongados enfrentamientos contra grupos separatistas en estas zonas².
5. El 24 de febrero de 2022 la Federación de Rusia invadió Ucrania, lo que desencadenó una guerra a gran escala.
6. Se estima que tras la escalada del conflicto el número de personas con necesidad de recibir asistencia se disparó a 14,6 millones en 2024, y 7,3 millones de ellas necesitaban recibir asistencia alimentaria³. Las personas en situación de vulnerabilidad elevada incluían a quienes residían cerca del frente de batalla o a lo largo de la frontera de Ucrania con la Federación de Rusia, a las familias en las que al menos un miembro tenía alguna discapacidad, a los retornados y a los desplazados. Se calcula asimismo que en 2024 el

¹ Reconociendo la gran afluencia de refugiados provenientes de Ucrania, en la primera revisión presupuestaria de la operación de emergencia limitada realizada en marzo de 2023 se añadió la prestación de asistencia a los refugiados ucranianos en Eslovaquia, Hungría, la República de Moldova, Polonia, Rumania y otros países, además de a los refugiados en la misma Ucrania. Sin embargo, pronto quedó claro que la mayoría de los refugiados en el extranjero recibían apoyo adecuado de los Gobiernos anfitriones, por lo que el diseño se modificó para centrar el apoyo en los desplazados internos en Ucrania afectados por la guerra. Para prestar apoyo a los refugiados en la República de Moldova se formuló una operación de emergencia limitada separada.

² PMA. 2014. "Emergency Operation Ukraine 200765".

³ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2023. "Humanitarian Needs and Response Plan: Ukraine".

número de desplazados internos era de 3.665.000⁴, en tanto que el número de refugiados alcanzó los 6.906.500 en 2025⁵. Antes de la guerra, Ucrania tenía una economía diversificada, con un importante desarrollo en los sectores de la minería, la fabricación, la agricultura y la tecnología de la información. En 2022 el producto interno bruto de Ucrania se redujo un 29 %⁶.

Intervenciones de emergencia del PMA

7. El PMA tuvo presencia operacional en Ucrania desde 2014 hasta 2018, cuando cerró su oficina en el país. Cuando en 2021 las tensiones entre Ucrania y la Federación de Rusia aumentaron, el PMA llevó a cabo misiones exploratorias en Ucrania —en mayo de 2021 y a principios de febrero de 2022— a fin de determinar la capacidad del país para poner en marcha una intervención humanitaria.
8. En febrero de 2022, cuando se produjo la escalada bélica, el PMA puso en marcha una operación de emergencia limitada cuya duración inicial debía ser de tres meses⁷ y que incluía dos efectos estratégicos centrados en la intervención ante la crisis. Inicialmente, esa operación se basó en un plan basado en las necesidades con un presupuesto de 49.998.846 dólares EE. UU. y estaba destinada a 200.000 beneficiarios.
9. Posteriormente, la operación de emergencia limitada se modificó mediante cuatro revisiones presupuestarias que prorrogaron su duración hasta diciembre de 2022, aumentaron el presupuesto del plan basado en las necesidades a 1.946.462.396 dólares y ampliaron el número de beneficiarios a 4,7 millones.
10. En enero de 2023, a medida que la guerra continuaba, el PMA puso en marcha un PEP provisional de transición que inicialmente debía extenderse de enero de 2023 a junio de 2024, estaba dotado de un presupuesto para el plan basado en las necesidades de 1.904.078.061 dólares y preveía 4,9 millones de beneficiarios. El PEP provisional de transición tenía tres efectos: dos relacionados con la intervención ante la crisis (efectos 1 y 3) y uno relacionado con el fomento de la resiliencia (efecto 2).
11. El PEP provisional de transición y su presupuesto fueron objeto de dos revisiones, en virtud de las cuales su duración se prorrogó hasta diciembre de 2024⁸ y se ajustó el número de beneficiarios previstos hasta las 4,8 millones de personas, con un presupuesto final para el plan basado en las necesidades de 2.070 millones de dólares⁹ (véase la figura 1).

⁴ Organización Internacional para las Migraciones (OIM). [Displacement Tracking Matrix](#). Consultado el 4 de diciembre de 2024.

⁵ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). [Operational Data Portal: Ukrainian Refugee Situation](#). Consultado el 19 de febrero de 2025.

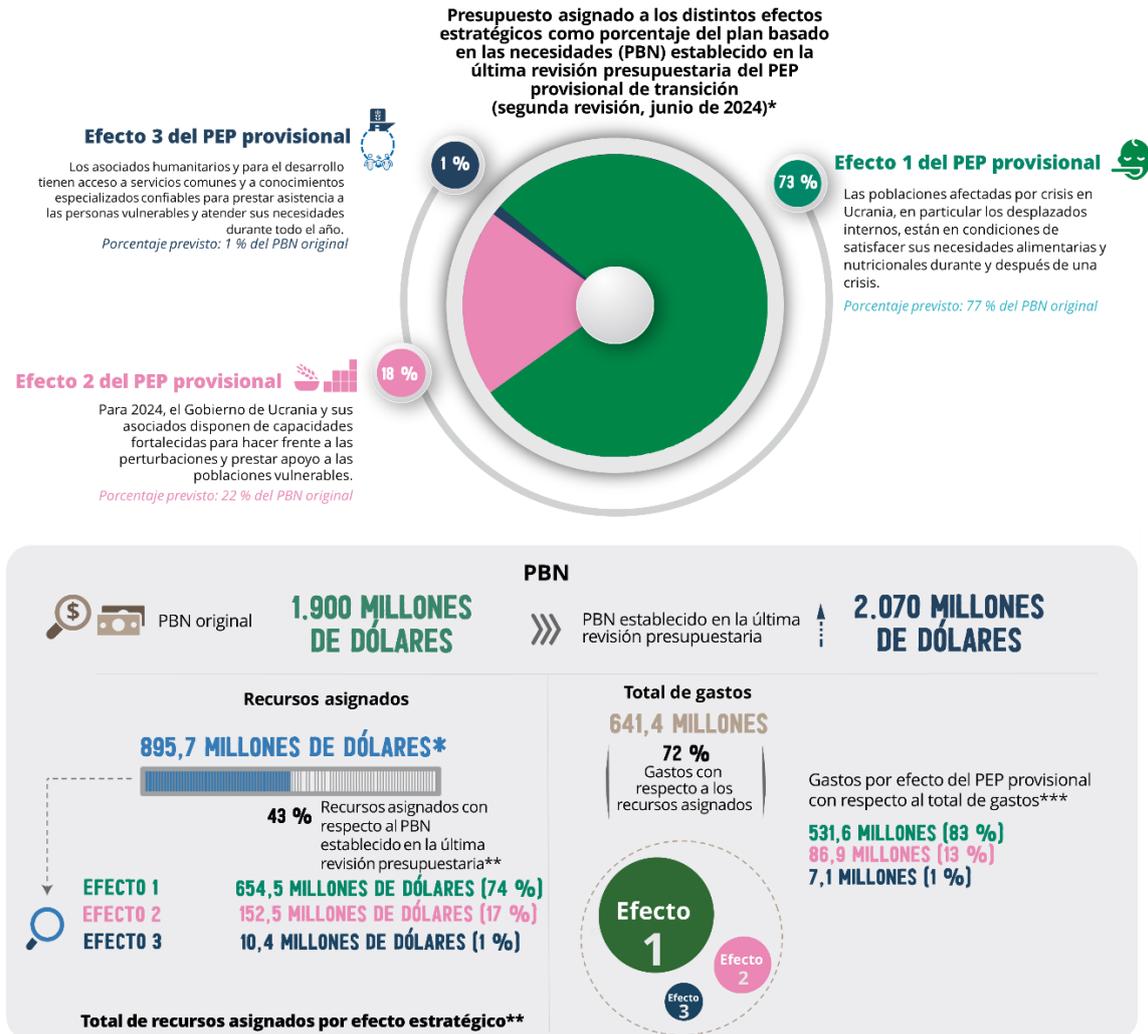
⁶ Banco Mundial. [Crecimiento del PIB \(porcentaje anual\) – Ucrania](#). Consultado el 4 de julio de 2024.

⁷ La operación de emergencia limitada se centró en dos efectos estratégicos: garantizar el acceso a alimentos de las poblaciones afectadas por la crisis mediante una combinación de modalidades de base monetaria y en especie, y mejorar la intervención humanitaria más amplia apoyando la coordinación logística y las telecomunicaciones de emergencia, así como los servicios bajo demanda.

⁸ PMA. 2023. [“Crisis response revision of Ukraine transitional interim country strategic plan \(January 2023–June 2024\) and corresponding budget increase”](#).

⁹ PMA. 2024. [“Ukraine transitional interim country strategic plan revision, budget revision 2”](#).

Figura 1: Efectos estratégicos, presupuesto y gastos del PEP provisional de transición para Ucrania (2023-2024)



* Sin incluir los costos de apoyo directos (CAD) ni los costos de apoyo indirectos (CAI) (8 %).

** Sin incluir CAD ni los CAI (8 %).

*** Sin incluir los CAD ni los CAI (2,4 %).

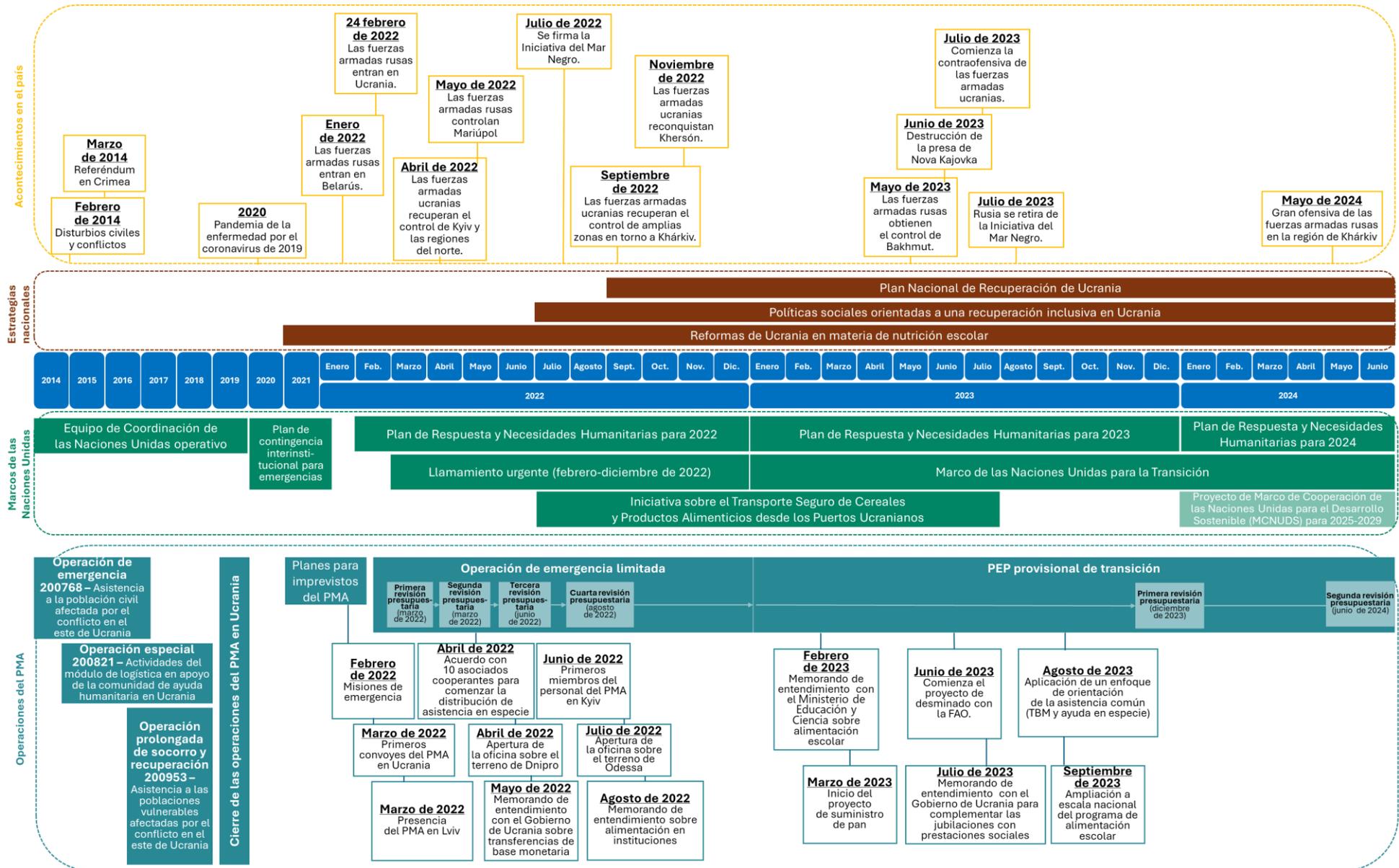
Nota: Datos extraídos el 30 de junio de 2024. (Las proporciones asignadas a cada efecto no incluyen los costos de apoyo directos ni indirectos).

Fuentes: Segunda revisión del PEP provisional de transición para Ucrania y su presupuesto (junio de 2024).

12. Durante el período objeto de examen, los Estados Unidos de América, que fueron el donante más importante para las operaciones del PMA en Ucrania, contribuyeron un 48,3% y un 41,2%, respectivamente, de la financiación total destinada a la operación de emergencia limitada y al PEP provisional de transición¹⁰. En la figura 2 se ilustra la evolución de las operaciones del PMA en Ucrania y los principales acontecimientos.

¹⁰ PMA. 2023. "LEO resource situation report"; PMA. "2024 T-ICSP resource situation report" (informes para uso interno).

Figura 2: Cronología de las operaciones del PMA desde 2014



Resumen de las principales conclusiones y perspectivas de la evaluación

1. Pese a las circunstancias sumamente desafiantes, la rapidez con que el PMA puso en marcha una intervención a gran escala demuestra una ventaja comparativa singular, si bien se extrajeron enseñanzas fundamentales en lo referido a la mejora de la preparación y la respuesta ante futuras crisis. En vista de que la guerra continúa y la situación es incierta, la flexibilidad del PMA y su capacidad de ampliar rápidamente la escala de sus operaciones siguen siendo fundamentales para la intervención humanitaria en Ucrania.

13. En la evaluación se constató que aunque el PMA no había tenido presencia en Ucrania desde 2018, el organismo demostró una notable agilidad y eficacia a la hora de aumentar la escala de sus operaciones en las condiciones de emergencia que se crearon en 2022. Estableció con rapidez capacidades en materia de logística y cadenas de suministro, lo que hizo posible la entrega a gran escala de asistencia alimentaria menos de dos meses después del comienzo de la guerra. La evaluación concluyó que la eficacia operacional del PMA fue particularmente encomiable en vista de las circunstancias que dificultaron enormemente la preparación y puesta en marcha de una intervención humanitaria debido a la rápida evolución del conflicto, a los desplazamientos en gran escala y a los cambios constantes en las condiciones de acceso.
14. Para mejorar el nivel de preparación, el PMA llevó a cabo una serie de misiones de preparación ante emergencias antes del comienzo de las hostilidades, lo que en esencia sentó las bases de su intervención operacional posterior. Sin embargo, la escala, la rapidez, la gravedad y la complejidad de la crisis superaron las previsiones del PMA en materia de preparación, al igual que sucedió en el sistema humanitario más amplio. Si se hubiera priorizado a Ucrania más rápidamente en el sistema de alerta institucional del PMA como país que suscita una mayor preocupación, podrían haberse ahorrado semanas valiosas en las primeras etapas de la puesta en marcha de la intervención del PMA.
15. En medio de una situación caótica, el PMA, en cooperación con asociados clave, desempeñó una función esencial en la evaluación oportuna de las necesidades en materia de seguridad alimentaria suscitadas por la crisis. Este análisis permitió poner en marcha una respuesta estratégica ágil, en virtud de la cual el PMA introdujo una serie de cambios importantes y apropiados a su enfoque a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias. Gracias a sus importantes contribuciones en materia de evaluaciones de seguridad y acceso y al rápido establecimiento de servicios comunes, el PMA también posibilitó la puesta en marcha de una intervención humanitaria a nivel del sistema. Con todo, la naturaleza relativamente moderada de la inseguridad alimentaria en Ucrania suscitó preguntas en cuanto a si la escala de la respuesta se justificaba al compararla con otras crisis mundiales.
16. En la evaluación se determinó que el PMA había movilizado con eficacia sus recursos para responder con rapidez a la crisis y compensar su falta de presencia en Ucrania. La adopción de un enfoque integral, que implicó la movilización de recursos, conocimientos especializados y personal de todo el organismo desde el inicio, permitió aumentar rápidamente la escala de las operaciones. Sin embargo, aunque el papel inusualmente destacado que desempeñó la Sede del PMA en la fase inicial de la intervención —en particular en lo relativo a las funciones relativas a las cadenas de suministro— facilitó la ampliación de la escala, también obstaculizó las operaciones. Por ejemplo, los sistemas institucionales no estaban preparados para permitir que la Sede se encargara de las adquisiciones en nombre de la oficina en el país.
17. El enfoque de “utilidad en todo caso” adoptado por el PMA facilitó la adopción rápida de decisiones, en particular gracias a la simplificación de los procedimientos, pero no se entendió ni aplicó de la misma forma en los diversos niveles del organismo, lo que se tradujo

en una considerable carga administrativa posterior, por ejemplo, para documentar las decisiones y actividades.

18. El amplio y rápido despliegue de personal de refuerzo inmediato, coordinado a nivel central, revistió una importancia clave en la respuesta inicial, pero representó un desafío singular debido a que el PMA tuvo que establecer una oficina en el país desde cero, sin tener presencia en Ucrania ni una lista de reserva de personal nacional disponible, como resultado de lo cual se tardó un tiempo considerable en cubrir todos los cargos de contratación nacional. En la evaluación se destacan enseñanzas importantes referidas al logro de un equilibrio adecuado en el despliegue del personal estratégico y administrativo durante la fase de intervención inmediata, a fin de velar por que los despliegues de personal de refuerzo inmediato apuntalen las operaciones sin añadir una carga adicional de trabajo a la oficina en el país.
19. El vencimiento del acuerdo básico con el Gobierno de Ucrania tras la salida del PMA del país en 2018 también planteó desafíos, en particular debido al conflicto en desarrollo. En la evaluación se señala que la ausencia de este acuerdo se tradujo en considerables retrasos administrativos y trabas burocráticas.
20. Si bien el PMA fue capaz de aumentar con rapidez la escala de sus operaciones, las demoras para obtener autorizaciones oficiales retrasaron la puesta en marcha de las actividades de alimentación escolar y la prestación de asistencia social en la forma de complementos monetarios. La planificación y puesta en marcha de las actividades de recuperación de los medios de vida también fue más lenta que lo que esperaban los beneficiarios. No obstante, una vez comenzadas las actividades, rara vez se produjeron retrasos en la generación de productos.
21. En la evaluación se llega a la conclusión de que gracias a sus recursos y conocimientos especializados, el PMA continúa teniendo una ventaja comparativa única en la realización de intervenciones de emergencia en Ucrania de forma rápida y a escala. En particular, habida cuenta de la guerra en curso, la capacidad del PMA de aumentar con rapidez la escala de su capacidad logística en respuesta a posibles nuevos incrementos del número de desplazamientos y de las necesidades de emergencia sigue siendo un aspecto clave de la misión humanitaria en el país.

2. Los sistemas institucionales de seguimiento y presentación de informes tuvieron dificultades para presentar datos convincentes sobre los resultados. Los indicadores básicos referidos a la seguridad alimentaria no reflejaron a un grado suficiente las circunstancias, por lo que fue difícil demostrar la contribución del PMA a la seguridad alimentaria. Sin embargo, estaban comenzando a surgir indicios de los resultados alcanzados en materia de seguridad alimentaria y nutrición.

22. Los indicadores de los efectos institucionales tuvieron escaso valor como variable explicativa que permitiera definir con claridad la contribución de la asistencia del PMA a los resultados en materia de seguridad alimentaria en Ucrania. Por lo tanto, dadas las tasas relativamente bajas de inseguridad alimentaria grave frente a los valores de referencia y la superposición de un gran número de actores que intervinieron en la respuesta, entre ellos actores humanitarios, gubernamentales, del sector privado y otras fuentes de asistencia, al equipo de evaluación le resultó difícil demostrar la existencia de un vínculo estrecho entre la asistencia prestada por el PMA y la mejora del nivel de seguridad alimentaria de los beneficiarios.
23. El relato del PMA sobre las ventajas de sus actividades fue más allá de los objetivos de corto plazo relativos a la mejora del consumo de alimentos y los beneficios conexos, e incluyó las mejoras en materia de sistemas alimentarios y empleo, el apoyo institucional y la transición

hacia un modelo de apoyo a los medios de subsistencia y la recuperación. Sin embargo, no hubo un intento claro de definir metas para estos diversos efectos ni de dar seguimiento del progreso hacia su consecución. Con todo, la evaluación permitió definir algunos resultados clave, a saber:

- Es razonable concluir que las transferencias monetarias y en especie a los hogares contribuyeron a mejorar la seguridad alimentaria de los beneficiarios, si bien resultó difícil definir con claridad las contribuciones específicas del PMA a los resultados a nivel de los efectos. Aunque no se les dio seguimiento, los efectos asociados con los programas de alimentación en instituciones probablemente contribuyeron a disminuir la presión sobre el presupuesto del Gobierno.
- En lo referido a la alimentación escolar, los logros del PMA con respecto a los objetivos cuantitativos de distribución fueron escasos debido a retrasos y limitaciones imprevistos, muchos de los cuales escapaban a su control directo. Los datos iniciales indican que los beneficiarios tienen una percepción positiva sobre los beneficios, en particular en lo referido al aumento de la asistencia escolar, la mejora de la calidad de las comidas y el alivio de la presión de tiempo con que se enfrentan los padres.
- El enfoque del PMA de complementar las prestaciones sociales ha sido acogido muy favorablemente por el Gobierno. Las actividades en esa esfera no estuvieron dirigidas solo a mitigar la inseguridad alimentaria y, según los resultados preliminares, los efectos positivos obtenidos en algunos sectores en materia de seguridad alimentaria y nutrición gracias a las transferencias complementarias fueron prometedores; sin embargo, aún no se han observado tendencias concluyentes. Es razonable concluir que el fortalecimiento del sistema nacional de protección social podría facilitar las operaciones de respuesta de emergencia, tanto del Gobierno como de los asociados internacionales, en beneficio de las poblaciones afectadas.

3. Las ventajas de emplear modalidades de transferencia en efectivo en diversas actividades de intervención se aprovecharon solo en parte. Entender la gama completa de factores que contribuyeron a los resultados en esta esfera podría ser útil para promover un uso más apropiado de distintas modalidades en futuras crisis.

24. En la evaluación se concluyó que pese a los esfuerzos del PMA de atender las necesidades de los beneficiarios, las modalidades de transferencia empleadas no siempre fueron plenamente compatibles con el entorno operacional ni con las necesidades y preferencias de los beneficiarios.
25. Desde las primeras etapas de la crisis se observaron indicios claros de que una intervención basada en transferencias monetarias era la más apropiada para el contexto, que se ajustaba perfectamente a las preferencias de los beneficiarios y que facilitaría una posible transición para pasar de un modelo de asistencia ante la crisis a uno basado en transferencias sociales dirigidas por el Gobierno que se distribuyeran de manera apropiada y en dinero en efectivo en todo el país, incluso en las zonas cercanas al frente de batalla.
26. Sin embargo, pese a estos datos, la mayor parte de la asistencia brindada por el PMA fue en especie. La facilidad desde el punto de vista logístico —es decir, la ausencia del requisito de recabar información de registro detallada para poner en marcha un sistema de transferencias de efectivo y la posibilidad de evitar los prolongados plazos de espera que implica el establecimiento de un mecanismo de transferencias complementarias para las jubilaciones y las prestaciones por discapacidad— fue uno de los motivos de esa decisión.
27. En la evaluación se señala que el uso de transferencias en especie estuvo justificado cuando debido a la guerra los mercados dejaron de funcionar, pero también se destaca que los mercados demostraron ser resilientes y a menudo lograron restablecerse con rapidez tras

las perturbaciones. Por lo tanto, habría sido apropiado que el PMA hiciera un mayor uso de la asistencia en efectivo. Además, velar por que la ayuda alimentaria no perjudicara los sistemas alimentarios locales y adaptar las raciones en especie a las preferencias locales planteó desafíos.

28. Al mismo tiempo, la evaluación señala que el PMA aún no ha aprovechado al máximo el potencial de las transferencias en efectivo a fin de que, además de satisfacer las necesidades de consumo de corto plazo, ayuden a los hogares a restablecer sus medios de subsistencia.

4. El PMA era consciente de la importancia de minimizar las percepciones de politización de la asistencia humanitaria y abogó por la adopción de un enfoque basado en principios humanitarios. Al mismo tiempo, habría sido útil reconocer desde el inicio y de manera más explícita las soluciones de compromiso y las concesiones concretas exigidas por las circunstancias.

29. La compleja situación en Ucrania, que transita un conflicto armado internacional en el que el Gobierno ha recibido apoyo político y militar de varios de los principales donantes del PMA, suscitó preocupación en cuanto a la percepción de que la dinámica política estuviese incidiendo en la ayuda humanitaria suministrada. A nivel nacional, el PMA lidió con estas sensibilidades haciendo especial hincapié en el respeto de los principios humanitarios en todas sus operaciones.
30. En la evaluación se constató que la Oficina del PMA en Ucrania había procurado activamente promover una intervención neutral, imparcial e independiente desde el punto de vista operacional, entre otras cosas esforzándose por definir con claridad y atender las necesidades de las poblaciones expuestas a un riesgo elevado en todo el país, si bien fue imposible acceder a algunas zonas geográficas. Se prestó particular atención a la selección y capacitación de los asociados a fin de promover una intervención neutral e imparcial, en tanto que en las evaluaciones de la seguridad alimentaria se procuró fomentar una intervención plenamente basada en las necesidades en los lugares accesibles para el PMA.
31. No obstante, la sensibilidad política de la situación en Ucrania generó una pugna entre diversos principios, lo que obligó al PMA a adoptar soluciones de compromiso y hacer algunas concesiones. Por ejemplo, si bien el PMA expresó profunda preocupación por la falta de imparcialidad, neutralidad e independencia al seleccionar y capacitar a los asociados cooperantes, la falta de organizaciones no gubernamentales (ONG) ucranianas y de grupos de la sociedad civil o de voluntarios con un nivel adecuado de conocimiento o experiencia sobre acciones humanitarias y, por ende, sobre sus principios fundamentales, planteó un desafío a la capacidad del PMA de permanecer neutral durante las operaciones.
32. De manera similar, la colaboración del PMA con las autoridades nacionales —por ejemplo, en lo referido a la protección social— era apropiada desde el punto de vista operacional, pero podía dar la impresión de que las Naciones Unidas no eran imparciales. Además, los principios humanitarios —y las principales soluciones de compromiso y concesiones que debieron adoptarse debido a las tensiones que el contexto suscitó entre dichos principios— no se adaptaron de manera explícita en las orientaciones programáticas específicas para Ucrania, algo que en la evaluación se considera una oportunidad desaprovechada.
33. En la evaluación se señala que a nivel institucional no se tuvieron claramente en cuenta las consecuencias que podía tener el nivel de apoyo proporcionado a Ucrania por los asociados proveedores de recursos respecto del ofrecido para afrontar otras crisis mundiales. No se realizó un seguimiento explícito de las posibles consecuencias en la equidad a escala mundial, ni se hizo nada para abogar por un reparto más equitativo de los recursos de los donantes entre las distintas crisis mundiales simultáneas.

5. El PMA contribuyó a las principales iniciativas de coordinación y estableció valiosas asociaciones que realizaron aportaciones fundamentales a la eficacia de la intervención humanitaria. Sin embargo, el sistema de coordinación siguió adoleciendo de importantes deficiencias, y el PMA actuó con cierto grado de independencia respecto de la coordinación sobre el uso de la asistencia monetaria con fines múltiples.

34. En la evaluación se constató la existencia de asociaciones sólidas y eficaces integradas por múltiples grupos de partes interesadas relacionadas con el PMA, entre ellas el Gobierno (que respaldó los programas de alimentación en instituciones, de alimentación escolar y de complementos a las transferencias sociales), otros organismos de las Naciones Unidas (como el Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] y la FAO, que contribuyeron con ejemplos de buenas prácticas), asociados del sector privado y ONG internacionales y grupos de la sociedad civil. Dichas asociaciones permitieron mejorar la eficacia operacional al facilitar la prestación directa de asistencia, posibilitar la realización de evaluaciones colaborativas, mejorar la armonización con los sistemas nacionales y permitir al PMA beneficiarse de una serie de habilidades complementarias.
35. Respecto de las asociaciones con organismos de las Naciones Unidas, el PMA realizó importantes contribuciones a la estrategia, las tareas de coordinación y la prestación de servicios comunes de las Naciones Unidas en Ucrania, algo que en la evaluación se destaca como digno de particular encomio, habida cuenta de que el PMA volvió a establecer una presencia en el país recién en 2022. El PMA no solo dirigió módulos clave, sino que también asumió una función de liderazgo en otros mecanismos de coordinación de módulos de acción agrupada, por ejemplo, al introducir la plataforma Building Blocks como herramienta para la coordinación de la asistencia monetaria con fines múltiples en el marco del grupo de trabajo sobre transferencias en efectivo. Se trata de un ejemplo de buenas prácticas que redujo las superposiciones involuntarias en la prestación de asistencia monetaria con fines múltiples y que se tradujo en un importante ahorro de costos.
36. Uno de los desafíos fue el surgimiento de varios actores no habituales y de gran escala en el ámbito de la seguridad alimentaria, algunos de los cuales desarrollaron sus actividades fuera del marco de coordinación establecido en vez de cooperar más estrechamente con las partes interesadas en el proceso de análisis, lo que habría contribuido a mejorar la comprensión colectiva.
37. Las decisiones del PMA en cuanto al alcance de la asistencia para enfrentar la crisis se basaron en datos empíricos y en general se coordinaron con sus asociados humanitarios. No obstante, pese a que con el tiempo los enfoques de selección de beneficiarios se volvieron más detallados, en la evaluación se constató que se habían producido superposiciones y un suministro excesivo de asistencia alimentaria. Entre los factores que contribuyeron a esta situación se destacan la escasa coordinación entre los actores humanitarios establecidos y el Gobierno y la aparición de nuevos proveedores de alimentos a gran escala que actuaron al margen de los marcos de coordinación establecidos. Otras oportunidades de coordinación desaprovechadas incluyen no haber adoptado un mecanismo comunitario de retroalimentación único y coordinado y no haber avanzado hacia la adopción de sistemas de registro y criterios de selección mejor armonizados. La coordinación de las iniciativas de transferencias de efectivo con fines múltiples también planteó problemas, y la independencia demostrada por el PMA suscitó preguntas entre los asociados sobre su grado de compromiso con el nuevo modelo de coordinación de la asistencia en efectivo promovido por el Comité Permanente entre Organismos. Mientras que el PMA era favorable a usar un mecanismo común de transferencia de efectivo para responder con flexibilidad a las diversas necesidades, otros organismos defendían planteamientos diferentes. Según la evaluación, así se perdió la ocasión de reforzar la

armonización estratégica entre los distintos organismos en la esfera de la asistencia monetaria con fines múltiples.

6. Aun demostrando su compromiso con la inclusión y la protección, el PMA no prestó suficiente atención a la adaptación de los programas a las necesidades de las mujeres y los hombres, a la transversalización de enfoques en materia de género y a la promoción de una mayor participación de los beneficiarios en las decisiones fundamentales de programación.

38. Los intentos iniciales de evaluar las necesidades específicas de las poblaciones con un grado elevado de vulnerabilidad fueron sumamente limitados. Esa deficiencia se vio agravada por la falta de adaptación de los instrumentos y las metodologías institucionales de evaluación a la economía de ingreso medio de Ucrania. No obstante, con el paso del tiempo el PMA intensificó sus esfuerzos y adaptó cada vez más su asistencia para ponerla al alcance de grupos marginados, en particular las personas mayores y las personas con discapacidades, que constituyen la mayor parte de la población objetivo y enfrentan dificultades de acceso debido a las restricciones de movilidad o el aislamiento.
39. No obstante, en general la evaluación determinó que en las intervenciones respaldadas por el PMA se había prestado escasa atención a la igualdad de género. No fue hasta una etapa avanzada de la intervención que se realizó un análisis detallado y exhaustivo del género y otras características sociodemográficas. Las principales actividades no se adaptaron de manera adecuada para alentar la participación de las mujeres y atender sus necesidades y vulnerabilidades concomitantes, en particular en lo referido a las mujeres con discapacidades, las mujeres residentes en comunidades rurales, las mujeres mayores y las mujeres romaníes. En la evaluación también se señala que en sus supuestos y percepciones, el personal del PMA y el de sus asociados exhibió la tendencia a considerar la igualdad de género como una cuestión de baja prioridad en el contexto ucraniano, y que queda margen para adoptar enfoques transformadores en materia de igualdad de género e inclusión social.
40. Si bien se estableció un mecanismo comunitario de retroalimentación eficaz, la evaluación destaca que se pasó por alto la oportunidad de instaurar un mecanismo compartido para todo el sistema de respuesta humanitaria. Además, el mecanismo de retroalimentación aborda solo parcialmente el compromiso del PMA de rendir cuentas a las poblaciones afectadas por la crisis, y los beneficiarios no participan en las decisiones fundamentales en materia de programación ni en aquellas que inciden en sus vidas. Como cabe esperar, las actividades de protección se centraron en velar por la seguridad física y prevenir la explotación y el abuso sexuales.
41. Pese a que los compromisos de profundizar la rendición de cuentas compartida en general no se cumplieron, lo que suprimió o redujo al mínimo el poder de decisión de las personas afectadas, el PMA se esforzó por potenciar la participación, en particular mediante inversiones en proyectos piloto de fomento de los medios de vida dirigidos a promover una mayor inclusión y la participación de la comunidad.

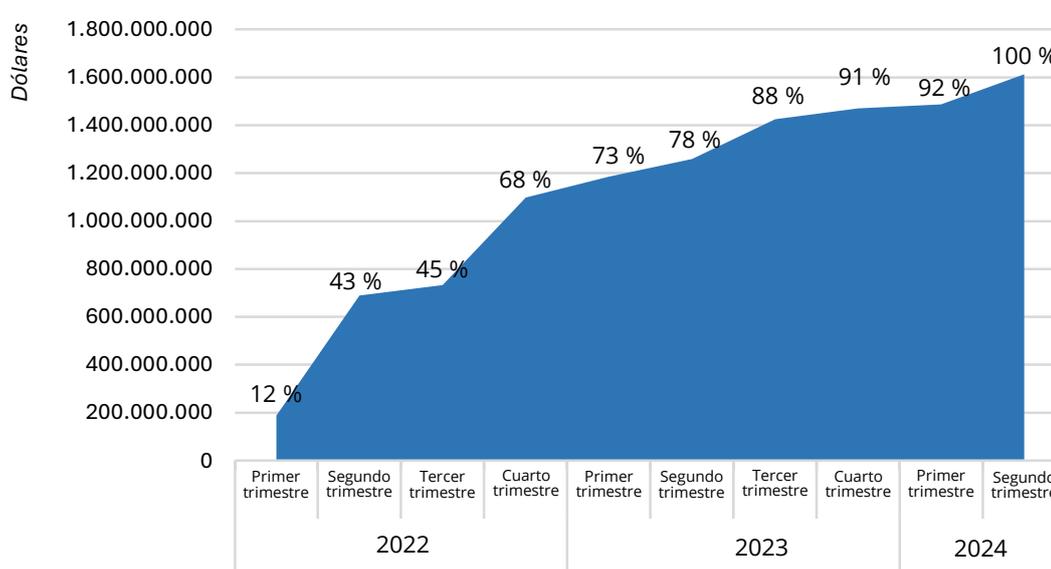
7. La situación en Ucrania es incierta puesto que es difícil prever cómo evolucionará la guerra, cuál será el volumen de las necesidades y cuáles serán las perspectivas futuras de financiación humanitaria. Esto tiene incidencia en la adaptación de las intervenciones en curso, en la búsqueda de oportunidades de innovación y en la planificación de la transición y la retirada.

42. En las etapas iniciales de la intervención de emergencia, el perfil de financiación del PMA y su flexibilidad y puntualidad, sumados a la disposición de los donantes a permitir que el organismo arrastrara fondos de un año al siguiente, fueron aspectos esenciales que permitieron ponerla en marcha sin demora. Si bien la mayor parte de los fondos destinados

a fines específicos se dedicaron a satisfacer necesidades inmediatas, la disponibilidad de recursos flexibles también posibilitó la puesta a prueba de iniciativas adicionales, lo que mejoró la eficacia general de los programas.

43. Aunque el total anunciado no alcanzó a cubrir el monto solicitado en el presupuesto del plan basado en las necesidades, se dispuso de fondos suficientes para atender las necesidades más acuciantes. Sin embargo, en la evaluación se señala que de no producirse nuevos desplazamientos masivos de población, la financiación humanitaria destinada a Ucrania probablemente disminuya. En la figura 3 se muestran las contribuciones recibidas por el PMA desde el comienzo de la intervención ante la crisis. Casi un 70 % de los recursos se asignaron en 2022, lo que pone de relieve el firme compromiso de los donantes durante los primeros meses de la intervención, en tanto que el restante 30 % se recibió entre enero de 2023 y junio de 2024.

Figura 3: Contribuciones recibidas por la Oficina del PMA en Ucrania, 2022-2024



Fuente: base de datos FACTory del PMA, información extraída el 24 de junio de 2024.

44. Habida cuenta de que era primordial establecer prioridades, el PMA se esforzó por mejorar los mecanismos de selección, para lo que diseñó un marco de selección con el cual codificar los criterios de selección geográficos y por categoría en función de la actividad. Algunos ejemplos incluyen la transición para pasar de un modelo de cobertura general en los frentes de batalla al uso de enfoques por categoría, así como perfeccionar la selección geográfica concentrando las distribuciones en las zonas de primera línea. Sin embargo, la evaluación determinó que existían claras oportunidades de mejora y cuestionó, por ejemplo, si la alimentación en instituciones, pese a su valor como instrumento para llegar a un gran número de beneficiarios en las primeras etapas de la intervención, seguiría siendo el mecanismo óptimo de allí en adelante.
45. En la evaluación también se hizo alusión al potencial de algunas innovaciones a nivel programático, por ejemplo, un proyecto piloto de cooperación con la FAO para lograr que las tierras agrícolas con presencia de minas vuelvan a ser productivas, algo que se traduciría en beneficios de largo plazo, entre otras cosas en lo relativo a la seguridad alimentaria. Asimismo, se considera que la importancia de Ucrania para el suministro y los precios mundiales de los alimentos justifica el apoyo brindado por el PMA a sus sistemas

alimentarios, entre otras cosas mediante la facilitación de las exportaciones para mitigar los efectos de la crisis en los mercados alimentarios internacionales.

46. En vista de que la trayectoria del PMA hacia la transición y retirada definitiva de Ucrania se vincula estrechamente con la capacidad de respuesta de los sistemas gubernamentales ante las perturbaciones, en la evaluación se señala que entre las principales esferas de cooperación futura podrían incluirse la incorporación de una perspectiva de desarrollo a las actividades de alimentación escolar y el fortalecimiento de la capacidad del sistema de protección social de responder ante las crisis, a fin de no usarlo simplemente como canal de entrega de asistencia.

Recomendaciones

47. En la evaluación se formulan cinco recomendaciones que se basan en los principales hallazgos y conclusiones:

Recomendación	Tipo de recomendación	Entidad responsable (entidades colaboradoras entre paréntesis)	Prioridad	Fecha límite	Justificación
<p>Recomendación 1: Para apoyar la aplicación de las recomendaciones de la evaluación de la política del PMA en materia de preparación para emergencias de 2024, el PMA debería aprovechar las enseñanzas extraídas de Ucrania a fin de fortalecer la capacidad de preparación ante futuras emergencias coordinadas a nivel central.</p>					<p>Guarda relación con las conclusiones 1 y 2. Si bien las realizaciones generales del PMA al aumentar la escala de la intervención en Ucrania fueron buenas, existen importantes enseñanzas que deben tenerse en cuenta a nivel institucional en lo referido a la preparación y el despliegue del personal de refuerzo inmediato.</p>
<p>1.1 El PMA debería examinar y fortalecer las disposiciones para imprevistos a fin de ser capaz de ampliar sin demora la escala de sus actividades en países afectados por guerras y en aquellos donde no tiene presencia, entre otras cosas reforzando los acuerdos para operar dentro del marco de un organismo afín de las Naciones Unidas cuando no exista un acuerdo básico suscrito con un Gobierno anfitrión y reforzando las disposiciones para imprevistos para que la Sede sea capaz de apoyar a los países directamente mediante las funciones de compras y administración.</p>	Estratégica	Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas (PPG) de la Sede	Alta	Finales de 2026	<p>Los sistemas institucionales no estaban preparados para permitir que la Sede se encargara de las adquisiciones en nombre de la oficina en el país.</p> <p>El enfoque de “utilidad en todo caso” adoptado por el PMA no se entendió ni aplicó de manera sistemática.</p> <p>El hecho de que el PMA no hubiera incluido antes a Ucrania en su sistema de alerta institucional como país que suscitaba una mayor preocupación a nivel institucional podría haber contribuido a la pérdida de valiosas semanas en la puesta en marcha de la intervención.</p>
<p>1.2 Examinar, fortalecer y aclarar el proceso, las responsabilidades, los instrumentos y los mecanismos relacionados con los despliegues de personal de refuerzo inmediato, entre otras cosas normalizando la capacitación previa a la movilización en lo referido a la seguridad y el enfoque de “utilidad en todo caso”; adaptando la composición y el equilibrio de género de los equipos de refuerzo inmediato al contexto específico, y mejorando las disposiciones de traspaso de responsabilidades entre el personal de refuerzo inmediato.</p>	Operacional	PPG (Sede)	Alta	Finales de 2026	<p>Es importante que el PMA sea capaz de sumarse a los acuerdos de otros organismos de las Naciones Unidas con Gobiernos hasta que pueda suscribir sus propios acuerdos.</p>

Recomendación	Tipo de recomendación	Entidad responsable (entidades colaboradoras entre paréntesis)	Prioridad	Fecha límite	Justificación
1.3 En su examen del sistema de alerta institucional, el PMA debería incluir las enseñanzas extraídas de sus operaciones en Ucrania, a fin de mejorar la puntualidad de sus futuras intervenciones en países afectados por los conflictos y en países donde no tenga presencia.	Estratégica	PPG (Sede)	Alta	Finales de 2025	En un entorno complejo, el PMA hizo especial hincapié en los principios humanitarios. Sin embargo, se podría haberse reconocido de manera más explícita la pugna entre esos principios, que exigió adoptar soluciones de compromiso y hacer algunas concesiones.
1.4 El PMA debería extraer enseñanzas sobre la observancia de los principios humanitarios en el complejo entorno operacional de Ucrania y tenerlas en cuenta en sus futuras orientaciones a su personal y asociados que se desempeñen en contextos igualmente complejos.	Estratégica	PPG (Sede)	Alta	Mediados de 2026	
Recomendación 2: Sobre la base de su experiencia en Ucrania, el PMA debería valerse de las plataformas mundiales de colaboración existentes para reforzar enfoques coordinados en materia de prestación de asistencia alimentaria.					Guarda relación con las conclusiones 2 y 3. A fin de reducir las superposiciones, es necesario incorporar sistemáticamente a las estructuras de coordinación a actores no habituales pero cada vez más prominentes del ámbito de la asistencia alimentaria. Dados los sólidos argumentos a favor del uso de transferencias de efectivo unificadas para satisfacer de manera flexible una variedad de necesidades, es importante entender y enfrentar colectivamente las limitaciones al uso coordinado de la asistencia monetaria con fines múltiples. No se realizó un seguimiento explícito de las consecuencias a nivel mundial de las deficiencias de coordinación desde la perspectiva de la equidad a nivel mundial, ni se hizo ningún intento de promover un reparto más imparcial de los recursos donados entre distintas crisis mundiales simultáneas.
2.1 Además del módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria, la Sede del PMA debería colaborar con los nuevos e importantes actores en el ámbito de la asistencia alimentaria a fin de alcanzar acuerdos para mejorar la coordinación operacional y la participación en el sistema de módulos de acción agrupada.	Estratégica		Medio	Finales de 2026	
2.2 La Sede del PMA debería entablar un proceso de diálogo dentro del grupo consultivo sobre transferencias de efectivo del Comité Permanente entre Organismos para promover una mejor armonización interinstitucional en torno a los objetivos y el uso de la asistencia monetaria con fines múltiples.	Estratégica	Servicio de Coordinación de Emergencia (COOE) de la Sede	Medio	Mediados de 2026	
2.3 El PMA debería trabajar con el Grupo Directivo para Emergencias del Comité Permanente entre Organismos en la promoción de la equidad de las intervenciones humanitarias a nivel mundial.	Estratégica	COOE (Sede)	Medio	Finales de 2026	

Recomendación	Tipo de recomendación	Entidad responsable (entidades colaboradoras entre paréntesis)	Prioridad	Fecha límite	Justificación
Recomendación 3: El PMA debería mejorar la pertinencia y la utilidad de sus tareas de evaluación, selección de beneficiarios y medición de los resultados en Ucrania.					Guarda relación con las conclusiones 1, 3, 4, 6 y 7.
3.1 El PMA, en coordinación con el módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria y medios de subsistencia, debería aumentar la transparencia y el nivel de participación en el análisis de las necesidades alimentarias y mejorar la difusión de los resultados.	Operacional	Dependencia de investigación, análisis y seguimiento de la oficina en el país	Alta	Mediados de 2026	Los donantes han dejado claro que, de no producirse nuevos desplazamientos masivos de la población, el volumen de la financiación humanitaria destinada a Ucrania disminuirá. Esto tendrá repercusiones en lo referido a la escala de la asistencia alimentaria y exigirá priorizar la atención de las necesidades más acuciantes.
3.2 En vista de que los recursos para las operaciones en Ucrania probablemente disminuyan, el PMA debería continuar actualizando y perfeccionando su estrategia de selección de beneficiarios y establecimiento de prioridades, las modalidades de ejecución y las actividades de los programas.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Alta	Finales de 2025	El logro de un consenso en torno a las necesidades de asistencia alimentaria en Ucrania ha sido un desafío, y podría haberse hecho más para profundizar la comprensión aumentando el nivel de participación de las partes interesadas en el proceso de análisis.
3.3 La oficina en el país debería aclarar los objetivos del apoyo que presta a los sistemas alimentarios y de protección social como fundamento para colaborar con la Sede en la definición de los efectos pertinentes en Ucrania y la presentación de informes sobre ellos.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país (Sede, Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones)	Alta	Mediados de 2026	Si bien el PMA se esforzó por perfeccionar los mecanismos de selección, existen claras oportunidades para seguir mejorando. Las ventajas de emplear modalidades de transferencia en efectivo en las actividades de intervención se aprovecharon solo en parte. La pertinencia de ciertas actividades como instrumentos para satisfacer las necesidades —por ejemplo, la alimentación en instituciones— varió con el paso del tiempo. Los objetivos del apoyo del PMA en lo referido a los sistemas alimentarios y de protección social carecían de claridad, y las tareas de seguimiento y presentación de informes sobre los efectos fueron escasas.

Recomendación	Tipo de recomendación	Entidad responsable (entidades colaboradoras entre paréntesis)	Prioridad	Fecha límite	Justificación
Recomendación 4: El PMA debería seguir examinando y potenciando su apoyo a las actividades de recuperación en Ucrania, haciendo especial hincapié en la prestación de asistencia de emergencia.					Guarda relación con las conclusiones 1, 3, 5 y 6.
4.1 El PMA debería comunicar con mayor eficacia que el objetivo de sus actividades agrícolas es posibilitar la reactivación de la agricultura en tierras que estén libres de artefactos explosivos y brindar garantías de que se han establecido asociaciones apropiadas de largo plazo para que estas actividades continúen tras su salida de Ucrania.	Operacional	Dependencia de programas y personal directivo de la oficina en el país	Alta	Finales de 2025	La flexibilidad y la capacidad del PMA de ampliar sin demora la escala de sus actividades siguen siendo aspectos clave de la intervención humanitaria en Ucrania. Si la crisis humanitaria se intensificara, los donantes confiarían en que el PMA sería capaz de ampliar nuevamente la escala de sus actividades y habría fondos disponibles para llevarlas adelante.
4.2 El PMA debería estudiar el uso de transferencias en efectivo para promover la recuperación de los medios de subsistencia.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Alta	Finales de 2026	Si bien surgieron oportunidades para que el PMA apoyara las actividades de recuperación, es necesario evaluar cuidadosamente las ventajas comparativas del organismo frente a las de otros actores del sector del desarrollo.
4.3 En consonancia con la mayor atención que debe prestarse a las actividades de transición, el PMA debería usar en mayor medida los análisis de género e inclusión social a fin de mejorar la sensibilidad a la edad y la transversalización del género, prestando mayor atención al fortalecimiento de la capacidad de los asociados cooperantes.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Alta	Mediados de 2026	El proyecto piloto de remoción de minas es prometedor, en particular en los casos en que la labor del PMA se centra en restaurar la productividad agrícola, no en el retiro de los artefactos. Una respuesta basada en transferencias monetarias fue ampliamente apropiada para el entorno operacional. La naturaleza fungible del dinero en efectivo permite cumplir el doble objetivo de suministrar alivio y fomentar la recuperación. No se prestó suficiente atención a la adaptación de los programas a las necesidades de las mujeres y los hombres ni a la transversalización de enfoques en materia de género y empoderamiento de las mujeres.

Recomendación	Tipo de recomendación	Entidad responsable (entidades colaboradoras entre paréntesis)	Prioridad	Fecha límite	Justificación
Recomendación 5: El PMA debería adaptar su programa en Ucrania para facilitar su transición y retirada del país en el momento apropiado.					Guarda relación con la conclusión 6.
5.1 El PMA debería definir los criterios que justificarían el cese de sus operaciones de asistencia alimentaria de emergencia en Ucrania.	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país (oficina regional, Sede)	Alta	Finales de 2025	La presencia del PMA en Ucrania es de corto plazo, pero las condiciones que permitirían cerrar la oficina en el país aún no se han explicitado.
5.2 El PMA debería examinar y definir el alcance de cualquier mecanismo de cooperación con el país que vaya a mantenerse, como el apoyo suministrado a la iniciativa "Cereales de Ucrania" y el sistema de alimentación escolar, y determinar cuál es la mejor manera de gestionarlo, sea mediante una oficina en el país, la oficina regional o la Sede.	Estratégica	Personal directivo de la oficina en el país (oficina regional, Sede)	Alta	Finales de 2025	También debe examinarse con cuidado la cuestión de si se justificaría mantener algún tipo de mecanismo de cooperación a nivel del país en ámbitos tales como las adquisiciones y la alimentación escolar.
5.3 Para facilitar la transición, el PMA, en asociación con las partes interesadas que correspondan, debería seguir profundizando la colaboración con el sistema nacional de protección social y fortaleciendo su capacidad.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Alta	Finales de 2026	En vista de que el conflicto sigue su curso, la retirada del PMA de Ucrania no es inminente. No obstante, a corto plazo deberían comenzar a sentarse las bases que faciliten la transición fluida de las actividades al Gobierno y a asociados de la sociedad civil.
5.4 Para facilitar la transición, el PMA debería profundizar sus actividades con los grupos de la sociedad civil a fin de mejorar su capacidad de complementar y sostener el sistema nacional de protección social, por ejemplo, en el marco de un sistema de remisión.	Operacional	Dependencia de programas de la oficina en el país	Medio	Finales de 2026	El enfoque de transición y retirada seguido por el PMA está estrechamente vinculado al fortalecimiento de la capacidad de los sistemas gubernamentales de responder a las perturbaciones. Promover la remisión de los grupos excluidos o de aquellos con necesidades de protección a servicios gubernamentales especializados y a asociados de la sociedad civil es otra oportunidad valiosa.
5.5 El PMA debería cooperar con el coordinador residente y el coordinador de asuntos humanitarios para abogar por una transición progresiva de un modelo de coordinación por módulo de acción agrupada a uno de coordinación sectorial encabezada por el Gobierno.	Estratégica	Dependencia de programas de la oficina en el país	Medio	Finales de 2025	

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

COOE	Servicio de Coordinación de Emergencia
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OEM	operación de emergencia
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PPG	Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas