



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 11 de septiembre de 2025

WFP/EB.2/2025/6-C/8

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 del plan estratégico para Sierra Leona (2020-2025)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para Sierra Leona (2020-2025) cumplió el doble propósito de rendir cuentas y promover el aprendizaje, al servir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones que de ella se derivaban como base para diseñar el próximo plan estratégico para el país. El plan evaluado —que se fundamentaba en el plan estratégico provisional de transición para Sierra Leona (2018-2019), centrado en la recuperación de las secuelas dejadas por la enfermedad del virus del Ébola en 2015— introducía reajustes estratégicos, como la capacidad reforzada de respuesta frente a las crisis, el apoyo a los programas gubernamentales de comidas escolares, la asistencia a los pequeños agricultores y la transición hacia un modelo de alimentación escolar con productos locales. Asimismo, hacía hincapié en la protección social, pasando de tratar la malnutrición a prevenirla y promoviendo la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

El plan estratégico para el país estaba bien orientado, ya que abordaba los principales problemas de seguridad alimentaria y nutrición mediante un análisis exhaustivo y conforme a las prioridades nacionales y las estrategias mundiales del PMA. Si bien este plan se había diseñado sin conceder plena prioridad a su integración en las actividades de desarrollo, el Programa realizó progresos significativos en lo relativo al fortalecimiento de los vínculos geográficos y programáticos en el transcurso de su ejecución.

La distribución de alimentos nutritivos especializados durante la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 contribuyó a reducir la malnutrición, mientras que la asistencia alimentaria favoreció la mejora de la seguridad alimentaria a corto plazo. No obstante, los efectos se vieron limitados por la breve duración de la asistencia y por la falta de sincronización del calendario de pagos con la temporada de escasez de alimentos. Los programas de comidas escolares lograron

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.

Coordinadores del documento:

Sra. A.-C. Luzot

Directora de Evaluación

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sr. E. Hakizimfura

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: emmanuel.hakizimfura@wfp.org

incrementar considerablemente la matriculación y asistencia escolar, pero su rápida expansión llevó a reducir la frecuencia de las comidas o el tamaño de las raciones y puso a prueba la capacidad de los docentes y de las infraestructuras de las escuelas. Las iniciativas de compras locales emprendidas por el PMA permitieron a los agricultores crear nexos con los mercados agrícolas, si bien los retrasos en el suministro y en los pagos que se les adeudaban obstaculizaron la eficacia del programa de alimentación escolar con productos locales.

Las actividades del PMA para tratar la malnutrición aguda moderada surtieron efecto; sin embargo, la reorientación hacia la prevención del retraso del crecimiento tuvo consecuencias limitadas. Las iniciativas para promover cambios sociales y de comportamiento incidieron positivamente en la alimentación infantil, si bien se desaprovecharon oportunidades para involucrar a las mujeres mayores y aumentar los recursos destinados a los programas de nutrición. La producción local de alimentos complementarios experimentó dificultades, pero ofrece posibilidades de mejorar la nutrición a largo plazo. Las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos incentivaron a los pequeños agricultores a rehabilitar sus activos agrícolas, mejorando así la productividad, sobre todo en lo que concierne al cultivo del arroz. Las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia fomentaron la resiliencia de los pequeños agricultores mediante el aumento de la producción de hortalizas y de boniato de masa anaranjada. Sin embargo, las demoras en los procedimientos de adquisición y las fluctuaciones de precios generaron problemas de liquidez, lo que limitó los progresos en el ámbito de la seguridad alimentaria a pesar del aumento de las rentas de los agricultores.

La evaluación demostró que el PMA respetaba los principios humanitarios y cumplía eficazmente sus compromisos de rendición de cuentas a las personas afectadas. No obstante, en el próximo plan estratégico para el país es posible integrar en mayor medida las cuestiones relativas al medio ambiente, el clima y el género. A modo de ejemplo, un mejor análisis de género podría ayudar a determinar y abordar los efectos negativos imprevistos de las actividades respaldadas por el PMA sobre las mujeres y niñas que reciben asistencia, como la mayor carga de trabajo sin una remuneración adecuada.

Alrededor de la mitad de las actividades contempladas en el plan alcanzaron las metas previstas en términos de productos, mientras que el 60 % se ejecutaron en los plazos fijados. Los retrasos en las actividades relacionadas con las comidas escolares, la producción de alimentos y el suministro de insumos agrícolas afectaron a los resultados. A pesar de las dificultades, el PMA mejoró la eficiencia en función de los costos, especialmente en las iniciativas de alimentación escolar, y la eficiencia de la cadena de suministro, eliminando redundancias desde el punto de vista operacional mediante el cierre de un almacén portuario y de una base logística.

El plan estratégico para el país contó con financiación suficiente gracias a la diversificación de la base de donantes, aunque la breve duración de las donaciones y la asignación de donativos a fines específicos provocaron problemas de planificación. La financiación a largo plazo de actividades como las de prevención de la malnutrición aguda moderada siguió siendo escasa. El seguimiento de los efectos fue adecuado, si bien se observaron carencias en el uso de datos, sobre todo en lo relativo a los indicadores de fortalecimiento de las capacidades. La colaboración con el Gobierno de Sierra Leona y otros asociados fue positiva, aunque el PMA debería explorar la posibilidad de establecer otras asociaciones estratégicas, particularmente en el sector educativo.

En la evaluación se formulan cinco recomendaciones, cuatro de las cuales son estratégicas y una, operacional. Las recomendaciones estratégicas se centran en lo siguiente: integrar los programas de fomento de la resiliencia sin perder la flexibilidad necesaria para las intervenciones de emergencia; fortalecer el Programa Nacional de Comidas Escolares mediante la mejora de las asociaciones y el seguimiento; invertir en favor de la nutrición durante los primeros 1.000 días de vida, y reforzar los aspectos ambientales y de género en el próximo plan estratégico para el país mediante la provisión de orientaciones normalizadas para su análisis. La recomendación

operacional insta a consolidar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados mediante la adaptación de las modalidades de compra.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Sierra Leona (2020-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/8) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2025/6-C/8/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

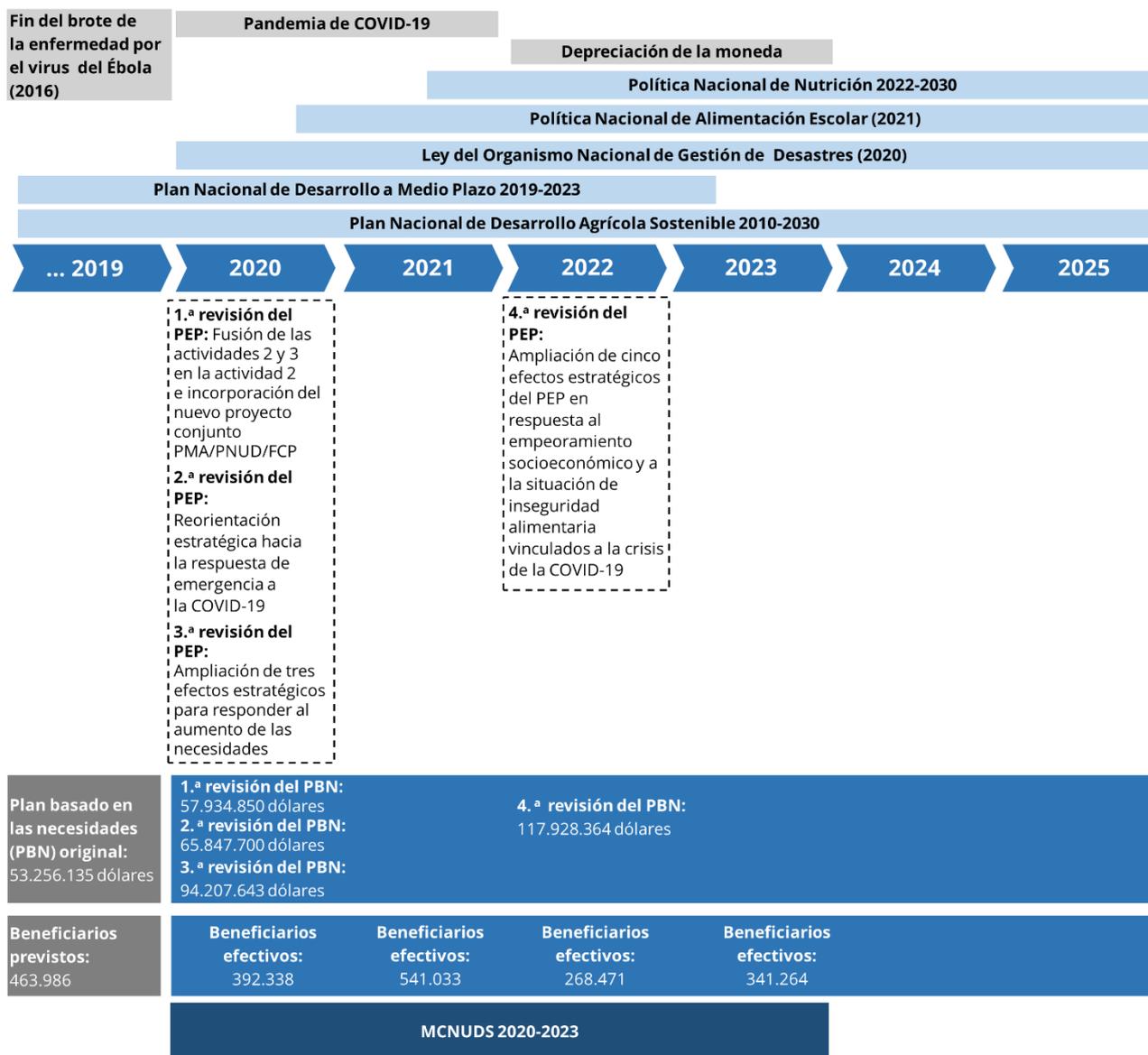
Características de la evaluación

1. La Oficina de Evaluación (OEV) del PMA encargó y dirigió la evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo a Sierra Leona para 2020-2025. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación, cuyo doble objetivo era rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, tienen por objeto servir de base al diseño del próximo PEP para Sierra Leona.
2. Los principales destinatarios de la evaluación son la Oficina del PMA en Sierra Leona, la Oficina Regional para África Occidental y Central, las direcciones pertinentes de la Sede en Roma y la Junta Ejecutiva. Entre los usuarios externos cabe destacar el Gobierno de Sierra Leona y los diversos ministerios y organismos del país que colaboran con el PMA, el equipo de las Naciones Unidas en el país y los asociados cooperantes. Los beneficiarios de las actividades del PEP también son partes interesadas fundamentales en esta evaluación.

Contexto

3. Sierra Leona, país de África Occidental de ingreso bajo, ha logrado considerables progresos económicos y sociales desde que la guerra civil finalizó en 2002. Sin embargo, la recuperación económica se ha visto afectada por perturbaciones externas, como el brote de la enfermedad por el virus del Ébola en 2015, la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) y la inflación. Alrededor del 26 % de la población vive por debajo del umbral de pobreza, y el 59,2 % se halla en situación de pobreza multidimensional. Debido a la juventud de su población y a una desigualdad de ingresos moderada, Sierra Leona afronta problemas como los embarazos adolescentes y una esperanza de vida relativamente baja.
4. La inseguridad alimentaria en Sierra Leona ha empeorado significativamente; este deterioro se refleja en el aumento del porcentaje de personas afectadas por la inseguridad alimentaria, desde un 53 % en 2018 a un 82 % en 2024, debido en gran medida a la pandemia de COVID-19. Además, las tasas de desnutrición crónica y aguda siguen siendo motivo de preocupación, hecho que se evidencia en el estancamiento o el alza de las tasas de retraso del crecimiento (26,3 % en 2021) y de emaciación (5,2 % en 2024). A pesar de los avances realizados en alimentación maternoinfantil, las tasas de anemia se mantienen elevadas y los indicadores de nutrición infantil, como la frecuencia de comidas y la diversidad alimentaria, no han mejorado.
5. La agricultura es la base de la economía de Sierra Leona: en 2022 representó el 57,5 % del producto interno bruto, y da empleo a la mitad de la población activa. Aunque el 74 % de la tierra es apta para el cultivo, menos del 10 % se utiliza con fines agrícolas; la mayoría de los agricultores son pequeños productores, y las mujeres realizan el 75 % del trabajo. Entre las prioridades nacionales del Gobierno figuran la mejora de la productividad y la comercialización en el sector agrario, la intensificación del cultivo del arroz y la diversificación de la agricultura.
6. Sierra Leona presenta una de las tasas de alfabetización más bajas del mundo: en 2022, apenas el 49 % de la población de 15 años o más sabía leer y escribir. Si bien las tasas de escolarización primaria y de finalización de estudios en esa etapa académica son algo más elevadas, la tasa de finalización de estudios secundarios es baja (21,7 %). La educación sigue constituyendo una prioridad para el Gobierno, como reflejan el aumento del gasto (33,4 % del gasto público total en 2021, frente al 15,2 % registrado en 2013) y la puesta en marcha de programas de alimentación escolar para fomentar la asistencia.

Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA en Sierra Leona, 2020-2025



Siglas: PNUD = Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; MCNUDS = Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; FCP = Fondo de Consolidación de la Paz.

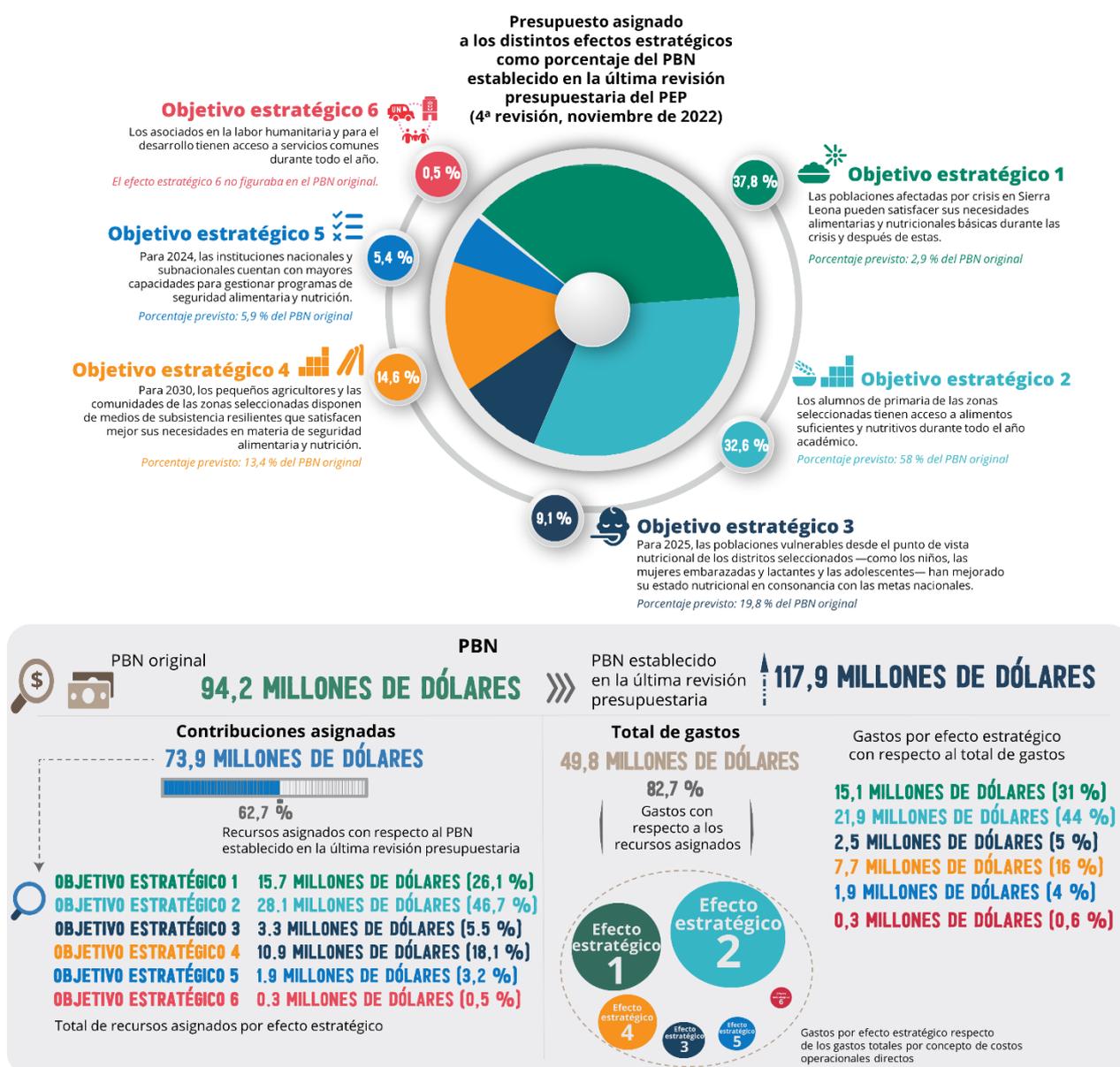
Fuente: equipo de evaluación.

Planes estratégicos para el país

- El PEP provisional de transición para Sierra Leona 2018-2019 —centrado en la recuperación de las secuelas dejadas por el brote de la enfermedad por el virus del Ébola, conforme a las prioridades del Gobierno y basado en la operación de recuperación anterior del PMA— estaba en consonancia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el país. Si bien el PEP en curso —inicialmente previsto para 2020-2024, pero prorrogado posteriormente hasta 2025— tiene un enfoque semejante, introduce ajustes estratégicos, como la capacidad reforzada de respuesta frente a las crisis, el apoyo a los programas gubernamentales de comidas escolares, la asistencia a los pequeños agricultores y la facilitación de la transición hacia un modelo de alimentación escolar con productos locales. Asimismo, hace hincapié en el fortalecimiento de la protección social, pasando de tratar la malnutrición a prevenirla y promoviendo la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

8. Elaborado en concertación con el Gobierno y las partes interesadas, el PEP se fundamentó en las evaluaciones de las necesidades y en el examen estratégico nacional Hambre Cero de 2019. Tiene por objeto contribuir al cumplimiento de las prioridades del Gobierno y del MCNUDS 2020-2023, principalmente promoviendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, relativo al Hambre Cero, y 17, relativo a las alianzas.
9. El PEP tiene seis efectos estratégicos. El efecto estratégico 1 se concibió con el fin de asegurar que se atendieran las necesidades alimentarias y nutricionales básicas de las personas afectadas por crisis en Sierra Leona. El efecto estratégico 2 buscaba garantizar el acceso de los alumnos de educación primaria a alimentos nutritivos. El efecto estratégico 3 estaba destinado a mejorar el estado nutricional de los grupos de población vulnerables. El efecto estratégico 4 se centró en el fortalecimiento de la resiliencia de los pequeños agricultores y las comunidades. El efecto estratégico 5, cuyo objetivo consiste en fomentar la capacidad institucional necesaria para gestionar programas de seguridad alimentaria y nutrición, es transversal a todos los demás efectos. El apoyo a la puesta en funcionamiento del Organismo Nacional de Gestión de Desastres ha sido una de las prioridades del PMA contempladas en el efecto estratégico 5, especialmente ante los crecientes riesgos asociados con desastres naturales provocados por el cambio climático. El efecto estratégico 6 tenía como finalidad garantizar el acceso de los asociados humanitarios y para el desarrollo a servicios comunes; se introdujo en julio de 2020, con el fin de que el PMA pudiera prestar servicios de apoyo a la preparación y respuesta en casos de desastre en el ámbito nacional, particularmente en lo relativo a las cadenas de suministro y las telecomunicaciones de emergencia.
10. La dotación del plan basado en las necesidades original del PEP ascendía a 53,2 millones de dólares EE. UU. a lo largo de cinco años; sin embargo, tanto el PEP como su presupuesto se revisaron en cuatro ocasiones, lo que obedeció en gran medida a la pandemia de COVID-19 y a la declaración de emergencia mundial de nivel 3 emitida por el PMA. Como resultado de la cuarta revisión, efectuada en 2022, el presupuesto total del plan basado en las necesidades alcanzó la cifra de 117,9 millones de dólares, de los cuales la mayor parte se destinó al efecto estratégico 1 (32,9 %), seguido del efecto estratégico 2 (28,4 %) y el efecto estratégico 4 (12,7 %); estos datos contrastan con los relativos al plan basado en las necesidades original, que se había asignado en su mayor parte (45,2 %) al efecto estratégico 2. En agosto de 2024, la financiación del PEP representaba el 70,6 % del plan basado en las necesidades, frente al 62,7 % correspondiente a diciembre de 2023. Las cifras de beneficiarios crecieron de forma constante durante el período de ejecución del PEP, pasando de 463.986 al comienzo a 1.191.831 al término, lo que supone un aumento global del 156,9 %.

Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Sierra Leona



Nota: Los recursos asignados y los gastos, por efecto estratégico, no comprenden los costos de apoyo directos e indirectos.
Fuentes: Sistema de Aprobación de Proyectos Plus, para los datos sobre el plan basado en las necesidades; base de datos FACTory, para los datos sobre las contribuciones asignadas, y Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada (IRM Analytics), para los datos sobre los recursos asignados y los gastos (consultadas el 31 de diciembre de 2023).

Principales mensajes de la evaluación

Pertinencia, coherencia y capacidad de adaptación

El PEP, certero en su enfoque, se ajustaba a las prioridades nacionales y se adaptó a la evolución de las circunstancias. Se coordinó de forma adecuada con las actividades del equipo de las Naciones Unidas en Sierra Leona, y era acorde con las estrategias mundiales del PMA. Esta combinación permitió aprovechar las ventajas comparativas del organismo en una cartera de programas cada vez más integrada.

11. El PEP, elaborado a partir de un minucioso análisis de los problemas de hambre predominantes entre los principales grupos poblacionales, abordó cuestiones críticas de seguridad alimentaria y nutrición en Sierra Leona al momento de su diseño. Se basó en múltiples fuentes pertinentes de datos, en particular un análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad, los resultados de las encuestas nacionales sobre nutrición, los informes del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria, una evaluación de la operación prolongada de socorro y recuperación del PMA en el país y el Examen estratégico Hambre Cero de 2019.
12. El PEP está estrechamente alineado con las políticas, estrategias y programas nacionales de Sierra Leona en los ámbitos de la seguridad alimentaria y la nutrición, la protección social, la gestión de los desastres, la alimentación escolar y el fortalecimiento de la resiliencia. Entre otros proyectos, el PEP está en sintonía con el programa “Feed Salone” (Alimentar a Salone), una iniciativa emblemática del Gobierno encaminada a estimular la productividad agrícola para impulsar el crecimiento inclusivo, aumentar la producción local de alimentos, reducir el hambre y fomentar sistemas alimentarios resilientes.
13. Los efectos estratégicos y las actividades del PEP se ajustan y responden a las estrategias y planes sectoriales orientados a la consecución del ODS 2 (Hambre cero), a la vez que guardan una estrecha vinculación con los ODS 1, 3, 4, 5, 13, 15 y 17. El PEP se inscribe plenamente y se fundamenta en el MCNUDS 2020-2023 de Sierra Leona. Las ventajas comparativas del PMA en Sierra Leona radican en sus conocimientos técnicos sobre seguridad alimentaria y programas de alimentación escolar, así como en su amplia presencia sobre el terreno y su sólida capacidad de gestión de la cadena de suministro. Estas fortalezas se articulan estratégicamente para maximizar las contribuciones del PMA a las estrategias y planes del conjunto del sistema de las Naciones Unidas en el país.
14. El PEP se enmarca en los marcos normativos más amplios del PMA, como su Plan Estratégico para 2022-2025 y sus políticas de adquisición y contratación, nutrición y alimentación escolar. Sin embargo, quedan aspectos por mejorar, como elevar el porcentaje de compras locales, destinar más recursos a actividades nutricionales, ampliar los programas dirigidos a las adolescentes y elaborar planes y cronogramas para el traspaso de las actividades de alimentación escolar al Gobierno.
15. En el marco del PEP, el PMA facilitó los vínculos de colaboración en contextos que combinaban la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo. El diseño del PEP no otorgaba plena prioridad a la integración entre las actividades de desarrollo; no obstante, el PMA realizó notables progresos en lo que respecta a potenciar al máximo sus ventajas comparativas gracias a una mayor integración geográfica y programática de sus actividades durante el período de ejecución. Se establecieron vínculos programáticos mediante, por ejemplo, la concentración geográfica de los programas o la facilitación de la participación de los productores agrícolas que recibían apoyo del PMA en iniciativas de alimentación escolar con productos locales; todo ello ha tenido efectos multiplicadores. El PMA también promovió los vínculos en contextos que combinaban la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, destacando la coordinación con éxito de dos proyectos conjuntos de consolidación de la paz.
16. En general, el PEP siguió siendo pertinente como marco de programación estratégico y flexible, particularmente en actividades de intervención en casos de desastre, alimentación escolar y nutrición, a pesar de las condiciones cambiantes durante el período de ejecución. Tomando como referencia el PEP, el PMA procuró adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las limitaciones de recursos, pasando de la ejecución directa de actividades a la prestación de apoyo normativo y el fortalecimiento de las capacidades de intervención a nivel nacional.

17. El enfoque reforzado en materia de prevención de la malnutrición y producción de alimentos complementarios de origen local en Sierra Leona, sin descuidar la continuidad de un componente para imprevistos destinado a tratar la malnutrición aguda moderada en situaciones de emergencia, mantuvo su pertinencia frente a los problemas de nutrición del país durante el período de ejecución del PEP. El PMA puso en funcionamiento el componente para imprevistos ante los niveles críticos de malnutrición alcanzados durante la pandemia de COVID-19 en 2020 y 2021. Sin embargo, el diseño del PEP no contemplaba una estrategia clara para pasar del tratamiento a la prevención de la malnutrición aguda moderada. Además, la evaluación no encontró datos que demostraran que se preveía dispensar tratamiento con el fin de combatir los niveles críticos de malnutrición registrados en 2024.

Eficacia del PEP en Sierra Leona: realizaciones globales y principales contribuciones al cambio

18. Si bien las transferencias alimentarias y de base monetaria ofrecidas en el marco de las intervenciones ante crisis que se llevaron a cabo durante la pandemia de COVID-19 permitieron salvar vidas, la fortaleza fundamental del PEP residió en su énfasis en fomentar la resiliencia y abordar las causas profundas del hambre mediante iniciativas como comidas escolares, campañas para promover cambios sociales y de comportamiento, y actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia. Las comidas escolares impulsaron la matriculación y asistencia escolar, mientras que las campañas para promover cambios sociales y de comportamiento influyeron positivamente en la alimentación infantil. Las iniciativas de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia mejoraron la producción agrícola de los pequeños agricultores, fortalecieron las cadenas de valor y las organizaciones de productores, y contribuyeron a incrementar la renta de los agricultores vulnerables. No obstante, dichas actividades también enfrentaron notables desafíos, como la falta de suficientes existencias de alimentos para los alumnos, los retrasos en los pagos y los problemas de liquidez que acuciaban a los pequeños agricultores.
19. Las contribuciones del efecto estratégico 5 se manifiestan en los resultados pertinentes de los efectos estratégicos 1 a 4, especialmente en aquellos casos en los que han contribuido al cambio. Dado que las actividades vinculadas al efecto estratégico 6 se enfocaban primordialmente en brindar apoyo al Organismo Nacional de Gestión de Desastres, este efecto se examinó conjuntamente con el efecto estratégico 1.

Atender las necesidades alimentarias y nutricionales básicas de las poblaciones afectadas por crisis (efecto estratégico 1)

La evaluación destaca la eficacia de los alimentos nutritivos especializados para reducir la malnutrición en etapas críticas y aumentar la seguridad alimentaria de los grupos vulnerables, lo que puede redundar en beneficios a largo plazo. La asistencia alimentaria y las transferencias de base monetaria (TBM) mejoraron la seguridad alimentaria a corto plazo de dichos grupos. A pesar de los valiosos esfuerzos del PMA por fortalecer las capacidades logísticas y de coordinación para llevar a cabo intervenciones ante crisis, subsisten las dificultades de gestión de situaciones de emergencia no localizadas que afectan a múltiples distritos o provincias.

20. La evaluación determinó que los alimentos nutritivos especializados distribuidos durante la pandemia de COVID-19 permitieron reducir la malnutrición en etapas críticas del crecimiento infantil, lo que podría reportar beneficios a largo plazo. La distribución de alimentos nutritivos especializados dirigida específicamente a los grupos vulnerables resultó crucial para luchar de manera sostenible contra la malnutrición, reforzando así la importancia de incluir en el PEP actividades en las que se tuviera en cuenta la nutrición.

21. La asistencia alimentaria y las TBM distribuidas durante la ejecución del PEP contribuyeron a mejorar a corto plazo la seguridad alimentaria, especialmente en el caso de las personas vulnerables. Sin embargo, los efectos de esta ayuda se vieron limitados por su breve duración y por la falta de sincronización del calendario de pagos con la temporada de escasez de alimentos. Si bien la asistencia alimentaria no condicionada y las TBM lograron principalmente salvar vidas de inmediato, no resultaron tan eficaces para conseguir efectos duraderos en el ámbito de la seguridad alimentaria.
22. El apoyo del PMA al Organismo Nacional de Gestión de Desastres ha sido decisivo para fortalecer las capacidades logísticas y de coordinación necesarias para la intervención ante crisis, habida cuenta de que el Programa desempeña un papel destacado entre las entidades de las Naciones Unidas en este ámbito. Gracias a sus esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades nacionales, el PMA ha contribuido a fomentar esas capacidades en esferas clave de las intervenciones en casos de emergencia, en particular mediante el fortalecimiento de los marcos normativos, organizativos e institucionales y de las capacidades individuales.
23. Aunque el apoyo del PMA ha conducido a una mejora significativa del liderazgo y la coordinación nacionales en el marco de las intervenciones en casos de desastre, todavía queda margen para seguir reforzando las instituciones, sobre todo en lo relativo a la gestión y coordinación de la respuesta a las situaciones de emergencia no localizadas que afectan a múltiples provincias o distritos fuera de Freetown.

Garantizar el acceso de los alumnos de educación primaria a alimentos nutritivos (efecto estratégico 2)

Aunque los programas de comidas escolares incrementaron la matriculación y la asistencia escolares, su rápida ampliación redujo la frecuencia de las comidas o el tamaño de las raciones y puso a prueba la capacidad de las escuelas, en particular la de los docentes y las infraestructuras.

24. Aprovechando sus ventajas comparativas a nivel mundial en el ámbito de la alimentación escolar, el PMA ha trabajado en colaboración con el Gobierno para poner en práctica la política de este último destinada a ampliar los programas nacionales de alimentación escolar. Numerosos datos empíricos de carácter cualitativo indican que las comidas escolares contribuyeron a aumentar la matriculación y la asistencia, con lo que las actividades llevadas a cabo no solo permitieron cumplir los objetivos del PEP, sino que también redundaron en beneficios educativos, nutricionales y sociales. Cabe citar, por ejemplo, la mejora de la alimentación, la disminución de la carga financiera de los progenitores, el incremento de las tasas de permanencia en la escuela y un aumento de la atención en clase y del rendimiento académico del alumnado. Sin embargo, se desconoce en qué medida el aumento de la asistencia se debió bien al mayor acceso de menores sin escolarizar, bien al traslado de alumnos que antes acudían a escuelas sin programas de alimentación.
25. Los datos primarios recopilados revelaron que la matriculación escolar real creció sistemáticamente más de lo esperado. Si bien el programa de alimentación escolar había aportado beneficios significativos, su rápida expansión rebasó la capacidad de las escuelas para aplicarlo de manera eficaz. La estimación de la matriculación inferior a la real y la consiguiente escasez de alimentos obligaron a algunas escuelas a reducir la frecuencia de las comidas o el tamaño de las raciones. Además, las dificultades logísticas contribuyeron a ocasionar retrasos. Las empresas de transporte contratadas para la distribución de alimentos a menudo carecían de la capacidad necesaria para realizar las entregas a tiempo y en los destinos solicitados, lo que provocó demoras frecuentes. Estos problemas se vieron

- agravados por la falta de aumento de los recursos educativos —como maestros, aulas, o servicios de agua, saneamiento e higiene— para dar cabida al creciente número de alumnos, lo que puso a prueba la capacidad del personal docente y de las infraestructuras escolares.
26. El PMA lideró la puesta en marcha del programa de alimentación escolar con productos locales en el país. Los programas de alimentación escolar ofrecen cada vez más oportunidades para los agricultores locales, en particular las organizaciones de productores que se benefician de actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia, ya que utilizan como fuente de abastecimiento sus productos; entre ellos se incluyen el arroz, las legumbres secas, los boniatos de masa anaranjada y las hortalizas. Las compras locales destinadas a tales programas permiten establecer vínculos comerciales vitales para los agricultores, lo que incentiva el aumento de la productividad al garantizar un mercado estable para sus productos. Sin embargo, la dependencia de asociados de transporte del sector privado, muchos de los cuales carecían de la capacidad necesaria para entregar los alimentos a tiempo y en los destinos convenidos, provocó retrasos frecuentes en la distribución de alimentos para las comidas escolares.
27. Asimismo, el PMA ayudó al Gobierno mediante la dotación de equipo y capacitación a los responsables del seguimiento de las comidas escolares, lo que ha contribuido al fortalecimiento de la capacidad de seguimiento de los programas de alimentación escolar. Si bien persiste la falta de personal y conocimientos, la mejora de la capacitación de dichos responsables ha permitido reforzar la supervisión, al objeto de garantizar que los alimentos se reciban, almacenen y contabilicen, reducir el desperdicio y contribuir al cumplimiento de las metas de alimentación establecidas con el fin de favorecer los resultados de matriculación.

Mejorar el estado nutricional de los grupos vulnerables (efecto estratégico 3)

Aunque los esfuerzos del PMA por reducir la malnutrición arrojaron resultados positivos, sus efectos sobre el retraso del crecimiento se vieron limitados por la corta duración de las actividades. Los cambios sociales y de comportamiento lograron mejorar la nutrición infantil, aunque persistieron las dificultades de las comunidades para participar en estas iniciativas. La producción local de alimentos abre posibilidades: un mayor enfoque en la nutrición de las niñas y mujeres embarazadas y los niños pequeños podría mejorar los resultados a largo plazo.

28. Los programas de tratamiento de la malnutrición aguda moderada que recibieron apoyo del PMA contribuyeron a reducir la malnutrición debido a su amplio alcance y larga duración. Si bien la reorientación hacia la prevención del retraso del crecimiento resultó adecuada, sus efectos sobre las tasas correspondientes fueron limitados, principalmente debido a la corta duración y el alcance limitado de las actividades llevadas a cabo.
29. Los esfuerzos realizados a lo largo de varios años para promover cambios sociales y de comportamiento han influido positivamente en la alimentación infantil, lo que probablemente ha contribuido a mejorar la nutrición. Sin embargo, este enfoque ha conferido a las madres que no reciben ninguna remuneración la responsabilidad de ejecutar los programas previstos en las comunidades y los hogares. Aunque los informes cualitativos indican un mayor grado de participación y apoyo de los hombres en las actividades de alimentación materno-infantil y de niños pequeños, una encuesta cuantitativa apenas encontró prueba de ello. Además, a pesar de la influencia cultural significativa que las mujeres mayores ejercen en dichas actividades en Sierra Leona, la evaluación concluyó que no se les había incluido intencionadamente en grupos de apoyo a las madres ni en actividades para promover cambios sociales y de comportamiento. Para que el programa surta aún mayor efecto, deben aprovecharse las oportunidades de colaboración con las

- mujeres mayores en calidad de agentes de cambio, poniendo en valor sus funciones tradicionales.
30. La introducción de la producción de alimentos complementarios de origen local en tres distritos ha resultado ser una tarea compleja y desafiante para los grupos locales de apoyo a las madres. Entre los principales desafíos que plantea la creación de una unidad de fabricación cabe destacar la compra de terrenos, la garantía de un suministro eléctrico fiable, los trastornos debidos al uso de equipos de calidad inferior y las averías frecuentes, la remuneración irregular, así como la necesidad de aprendizaje en el puesto de trabajo en ámbitos como la gestión, la adquisición y la contratación y la comercialización. Sin embargo, si logra consolidarse como iniciativa sostenible y servir para atender a las personas vulnerables, la producción de alimentos complementarios de origen local podría contribuir de manera significativa a mejorar la nutrición.
 31. A pesar de los considerables avances del PMA en cuanto al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones comunitarias durante el período de ejecución del PEP, algunas de estas organizaciones pueden tener dificultades para sostenerse si no reciben apoyo y seguimiento continuo del Programa. Por ejemplo, la experiencia demuestra que la movilización de los grupos de apoyo a las madres depende de la colaboración y la supervisión continuas.
 32. Los resultados de desarrollo podrían maximizarse si se destinan más recursos a programas de nutrición dirigidos a niñas y mujeres embarazadas y lactantes y a niños menores de 2 años. Para lograr efectos a largo plazo, es esencial mejorar las actividades de apoyo a los lactantes y niños durante el período crítico de los primeros 1.000 días de vida. Si se coordinan con actividades de alimentación escolar pensadas para niños en edad de asistir a la escuela primaria, estos esfuerzos podrían seguir afianzando los avances en materia de nutrición y contribuir al logro de objetivos de desarrollo más amplios.

Fortalecimiento de la resiliencia de los pequeños agricultores y las comunidades (efecto estratégico 4)

El modelo de asistencia alimentaria para la creación de activos ayudó a los pequeños agricultores a mejorar su productividad y rehabilitar activos agrícolas, especialmente para la producción de arroz, hortalizas y boniatos de masa anaranjada. A pesar del aumento de los ingresos, se presentaron desafíos, como la inflación de los precios de los alimentos, los retrasos en los pagos y las fluctuaciones de los precios de mercado, que afectaron a la seguridad alimentaria y los beneficios.

33. La evaluación determinó que el modelo de asistencia alimentaria para la creación de activos del PMA había logrado incentivar la participación de las comunidades en la rehabilitación de activos agrícolas improductivos, en particular las tierras pantanosas de los valles del interior. Los objetivos de rehabilitación de activos se cumplieron sistemáticamente, lo que contribuyó al aumento de la productividad y facilitó la práctica de cultivos múltiples. Gracias a las actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia, los pequeños agricultores se beneficiaron de una mayor producción de arroz, mejores insumos agrícolas, cursos de capacitación en prácticas climáticamente inteligentes y una mejor gestión poscosecha y de los recursos hídricos.
34. Las actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia permitieron mejorar la productividad agrícola de los pequeños productores mediante el fomento de mejores prácticas, el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores y el refuerzo de las cadenas de valor locales del arroz. La mecanización y la introducción de variedades mejoradas de arroz han reducido las necesidades de mano de obra y aumentado los

rendimientos, mientras que la capacitación en gestión poscosecha, elaboración, comercialización y habilidades organizativas ha mejorado el desempeño de las organizaciones de agricultores. El apoyo de las autoridades locales y de las organizaciones comunitarias contribuyó asimismo a una ejecución y un seguimiento eficaces.

35. Si bien el arroz constituyó el eje principal de las actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia, el cultivo de hortalizas y boniatos de masa anaranjada ha cobrado importancia en los últimos años, especialmente para el sostenimiento del programa de alimentación escolar con productos locales. Estos cultivos, producidos y comercializados principalmente por mujeres, desempeñan un papel cada vez más importante en el fortalecimiento de los sistemas alimentarios locales.
36. Los datos muestran una mejora de la renta de los agricultores vulnerables, aunque las realizaciones en lo que respecta a la seguridad alimentaria y la nutrición han registrado menos avances, probablemente debido a la creciente inflación de los precios de los alimentos en Sierra Leona. Las compras de arroz por parte del PMA a pequeños agricultores aumentaron considerablemente durante el período de vigencia del PEP, tanto en volumen como en ventas. Los agricultores que vendían sus productos al Programa declararon haberse beneficiado de la posibilidad de vender a granel, acceder a precios preferenciales y reducir los costos del transporte y el desperdicio, entre otras ventajas; esta situación contrasta con lo que ocurre con las ventas en los mercados locales.

CUADRO 1: VENTAS DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES A TRAVÉS DE SISTEMAS DE AGRUPACIÓN APOYADOS POR EL PMA						
	2020	2021	2022	2023	2024	Objetivo del PEP
Valor de las ventas de los pequeños productores a través de sistemas de agrupación apoyados por el PMA (<i>dólares</i>)	34 752	45 707	98 831	92 840	840 085 ¹	≥ 420 000
Volumen de las ventas de los pequeños productores a través de sistemas de agrupación apoyados por el PMA (<i>toneladas</i>)	50	70,45	125,9	125,15	1 015,6 ²	≥ 600

Fuente: datos de seguimiento recopilados por la oficina en el país.

¹ Arroz: 530.264 dólares; legumbres secas: 309.821 dólares.

² Arroz: 616 toneladas; legumbres secas: 399,6 toneladas.

37. Las compras del PMA a nivel local favorecen el desarrollo de las cadenas de valor de productos alimenticios, lo que garantiza mercados estables para los pequeños agricultores y contribuye a lograr resultados importantes en las cadenas de valor agrícolas y los sistemas alimentarios locales. Sin embargo, los pequeños agricultores señalaron problemas de liquidez debido a retrasos en los pagos, como consecuencia del dilatado proceso de adquisición; este hecho los llevó a recurrir a estrategias de supervivencia negativas. Además, algunos agricultores indicaron que las fluctuaciones de los precios de mercado, agravadas por la inflación, amenazaban con reducir los beneficios derivados de acuerdos de suministro de productos agrícolas para los programas de alimentación escolar con productos locales del PMA a precios por debajo de las tarifas de mercado vigentes. A este respecto, el equipo de evaluación observó que las modalidades de contratación a veces carecían de la flexibilidad necesaria para tener en cuenta dichas fluctuaciones de precios.

Realizaciones del PMA en relación con las cuestiones transversales en Sierra Leona

A pesar de que el PMA respetó los principios humanitarios y garantizó la rendición de cuentas, la integración de las consideraciones ambientales y los efectos relacionados con las cuestiones de género fue escasa. Las mujeres y niñas beneficiarias enfrentaron una mayor carga de trabajo sin recibir una compensación adecuada, lo que afectó a sus medios de vida. Los mecanismos de rendición de cuentas a las personas afectadas no se pusieron en funcionamiento de manera sistemática.

38. La evaluación demostró que el PMA se había adherido en gran medida a los **principios humanitarios** durante todo el ciclo de ejecución del PEP y había cumplido eficazmente sus compromisos de rendir cuentas a las personas afectadas. Todas las actividades del PEP, incluidas las relacionadas con la respuesta humanitaria y ante crisis, se ajustaron en general a los principios humanitarios pertinentes. Los beneficiarios pudieron participar en los programas del PMA sin tener que preocuparse por su seguridad, dignidad o integridad. Aunque la mayoría sabía de la existencia de un mecanismo comunitario de retroalimentación, muchos se mostraron reacios a utilizarlo. No obstante, la evaluación constató que los mecanismos de rendición de cuentas a las personas afectadas no se habían puesto en funcionamiento de forma sistemática en todos los programas del PMA, lo que impidió recopilar información completa sobre la opinión de los beneficiarios y alcanzar las metas correspondientes.
39. Las **cuestiones relativas al medio ambiente y el clima**, si bien estaban en cierta medida integradas en el PEP, no se incorporaron sistemáticamente al diseño de todas las actividades programáticas. Esta limitación se debía a la falta de conocimientos técnicos y otros recursos humanos necesarios en la oficina del país para realizar análisis ambientales y climáticos minuciosos. Aunque existen ejemplos de actividades relacionadas con el clima, como la incorporación de factores ambientales en iniciativas concretas, es posible hacer más para abordar de forma proactiva los riesgos ambientales y sociales en todos los programas. Es preciso realizar evaluaciones más integrales para garantizar que las cuestiones ambientales y climáticas se integren plenamente en el proceso de diseño de los programas.
40. Las **iniciativas para combatir la desigualdad de género y promover la emancipación económica de las mujeres y niñas** han permitido lograr avances tangibles según lo establecido en el PEP, siendo numerosos los ejemplos que ilustran cómo se han integrado las preocupaciones relativas a cuestiones de género en actividades clave. Iniciativas tales como la distribución de cocinas Wonder Stoves a los pequeños agricultores, la priorización de mujeres en el proceso de selección de los beneficiarios de actividades relacionadas con asociaciones locales de ahorro y préstamo y la paridad de género observada en las organizaciones de agricultores dan testimonio de estos esfuerzos. Sin embargo, el PEP no ha conseguido resultados en cuanto al reparto equitativo del poder entre mujeres y hombres, con la notable excepción de la mayor participación femenina en la toma de decisiones dentro de las organizaciones de agricultores.
41. Hubo consecuencias negativas imprevistas para las mujeres y niñas beneficiarias, en particular por lo que se refiere al efecto estratégico 3, relativo a la nutrición. Las mujeres, especialmente aquellas que dirigían centros locales de producción de alimentos complementarios que recibían apoyo del PMA, experimentaron una mayor carga de trabajo sin percibir una remuneración adecuada. La lentitud de arranque de las instalaciones y los fallos recurrentes de los equipos que en ellas se encontraban agravaron la situación, lo que sobrecargó aún más a las mujeres. El tiempo que las mujeres pasaban trabajando en esos centros también redujo la posibilidad de que se implicaran en la agricultura local, lo que mermó sus oportunidades de acceder a medios de vida sostenibles y su capacidad para

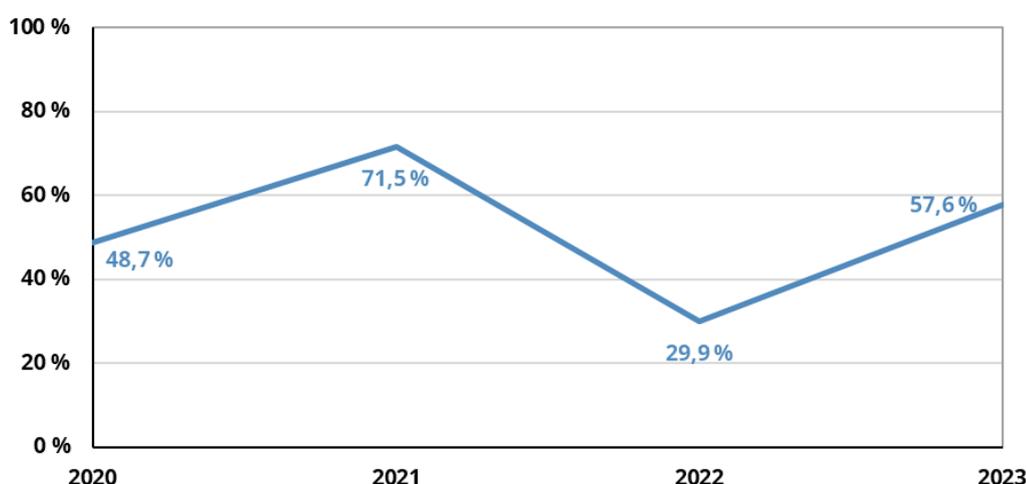
mantener a sus familias. Los análisis sistemáticos de las cuestiones de género podrían ayudar a superar esas dificultades, identificando ámbitos particulares en los que sea posible responder a las necesidades de las mujeres y mitigar los posibles riesgos a que están expuestas con mayor eficacia.

Eficiencia y cumplimiento de los plazos establecidos

Aunque la ejecución del PEP sufrió demoras, especialmente en lo que respecta a las actividades relacionadas con las comidas escolares, el plan permitió lograr eficiencias en función de los costos mediante la agilización de las cadenas de suministro y de los procesos de compra locales.

42. La utilización de los recursos financieros del PEP mostró desigualdades como consecuencia de los desafíos derivados de la pandemia de COVID-19 y otras limitaciones en la ejecución, especialmente los retrasos en iniciativas de comidas escolares. Diversos factores afectaron a la eficiencia operacional, lo que provocó que las actividades relacionadas con las comidas escolares se vieran sujetas a considerables demoras. A pesar de estas dificultades, el PMA logró importantes eficiencias en función de los costos gracias a la ampliación de su programa de comidas escolares, que registró el menor gasto por beneficiario de todas sus actividades. Además, la oficina del país adoptó medidas estratégicas para agilizar la cadena de suministro, en particular eliminando redundancias desde el punto de vista operacional mediante el cierre del almacén del puerto de Freetown en 2021 y la base logística de Makeni en 2022; en consecuencia, se produjo un considerable ahorro en los costos.

Figura 3: Tasa anual total de utilización de los recursos disponibles



Fuente: IRM Analytics, quinto informe anual sobre el país 2018-2023 (panorama financiero anual).

43. Durante la ejecución de las actividades del PEP, el PMA recurrió en general a modalidades eficientes en función de los costos. En los casos en que se aplicaron enfoques programáticos de costo relativamente elevado, dicha aplicación se justificó por su contribución al logro de resultados de desarrollo más amplios. Por ejemplo, las compras a pequeños agricultores a nivel local para el programa de alimentación escolar con productos locales, si bien resultaron a menudo más costosas que las importaciones de productos alimenticios, desempeñaron un papel crucial en el fortalecimiento de las cadenas de valor y los mercados locales.
44. Menos del 60 % de las actividades se ejecutaron según lo previsto. Los retrasos fueron especialmente notables en lo que respecta al efecto estratégico 2; cabe destacar los contratiempos sufridos en la firma de acuerdos con el Gobierno de Sierra Leona y la distribución de alimentos en las escuelas. Problemas parecidos incidieron en el efecto

estratégico 3, en particular demoras en la creación de centros locales de producción de alimentos complementarios, y al efecto estratégico 4, ya que los retrasos en la entrega de insumos agrícolas entorpecieron los avances.

Factores clave en que se basan las realizaciones del PMA en Sierra Leona

Las realizaciones del PMA en Sierra Leona estuvieron respaldadas por una financiación sólida, aunque el limitado interés de los donantes en las intervenciones ante crisis y la prevención de la malnutrición generó dificultades. Las restricciones financieras y las prioridades a corto plazo de los donantes entorpecieron el logro de los efectos del PEP, mientras que los sistemas de seguimiento del Programa siguieron siendo una de las fortalezas clave para la selección de beneficiarios de las actividades de seguridad alimentaria.

45. El PEP contó en gran medida con financiación suficiente, gracias a una base de donantes cada vez más diversificada. A fecha de agosto de 2024 —final del período de recopilación de datos— se había financiado el 70,6 % del plan basado en las necesidades. Sin embargo, la escasez de fondos se debió en su mayor parte a la falta de interés de los donantes en las intervenciones ante crisis como consecuencia del brote de la enfermedad por el virus del Ébola y en las actividades de prevención nutricional y fortalecimiento de las capacidades del país. Los programas de comidas escolares, que continúan siendo la máxima prioridad para los donantes del PMA en Sierra Leona, constituyen un componente esencial de las operaciones del PMA en el país.
46. A pesar de que la base de financiación era relativamente sólida, los recursos del PEP se asignaron en gran parte con periodicidad anual, lo que dificultó la planificación de los programas. La mayoría de los donantes dieron prioridad a las intervenciones a corto plazo, como la distribución de alimentos —incluidas las comidas escolares, el tratamiento de la malnutrición aguda moderada y la respuesta a la pandemia de COVID-19—, en vez de a los enfoques comunitarios plurianuales necesarios para prevenir la malnutrición. Además, la mayor parte de la financiación se había asignado a fines específicos, lo que reducía la flexibilidad de la oficina en el país para adaptarse a la evolución de las necesidades.
47. Las limitaciones financieras, unidas a obstáculos externos, entorpecieron el logro de los efectos del PEP. Diversos factores coyunturales clave —en particular, la pandemia de COVID-19, cuestiones estructurales como la pobreza y al aumento del costo de la vida, y una base limitada de donantes—repercutieron negativamente en las realizaciones del PMA. Concretamente, la reticencia de los donantes a financiar actividades de prevención de la malnutrición dificultó que el PMA dejara de centrarse en el tratamiento de la malnutrición aguda moderada para adoptar un enfoque más preventivo. Estas restricciones financieras limitaron el alcance de las actividades de nutrición del PEP, puesto que los donantes preferían dar prioridad a los efectos a corto plazo antes que a las actividades sostenibles a largo plazo, como la prevención de la malnutrición aguda moderada.
48. La mayoría de los indicadores de los efectos utilizados para medir los progresos resultaron eficaces, salvo aquellos relacionados con las actividades de fortalecimiento de las capacidades del país. En general, los sistemas de seguimiento y presentación de informes del PMA permitieron supervisar de cerca los insumos y la cobertura de las actividades, pero demostraron menor solidez a la hora de reflejar los avances realizados hacia el logro de los efectos previstos. Los datos obtenidos externamente mediante el análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad, el sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria y el control de los precios, a los que el Gobierno y otros organismos recurrieron para diseñar y orientar de manera más eficaz las intervenciones en pro de la seguridad alimentaria, constituyeron una ventaja comparativa clave para el PMA.

Eficacia de las asociaciones del PMA y su contribución a la coordinación de la ayuda

El PMA forjó fuertes lazos con el Gobierno de Sierra Leona y entidades clave de las Naciones Unidas, enfocándose en los efectos a corto plazo y las prioridades nacionales. La colaboración con organizaciones no gubernamentales e internacionales también resultó fundamental para atender a las comunidades vulnerables y ampliar los efectos de los programas.

49. El PMA estableció sólidas alianzas con el Gobierno, enfocándose en actividades programáticas complementarias acordes con las prioridades nacionales. Diversos ministerios y organismos públicos clave, como el Organismo Nacional de Gestión de Desastres, el Ministerio de Educación Básica y Secundaria, el Ministerio de Agricultura y Seguridad Alimentaria y el Ministerio de Salud, fueron esenciales para la ejecución de las actividades del PEP. Esta colaboración, pese a resultar fundamental para conseguir resultados tanto en el ámbito nacional como subnacional, se centraba más en lograr efectos a corto plazo que en fomentar alianzas estratégicas a largo plazo.
50. Para la ejecución del PEP, el PMA también participó en el equipo de las Naciones Unidas en el país y colaboró con organismos especializados de las Naciones Unidas. La cooperación con otros miembros del equipo en el país resultó imprescindible, en particular la que se mantuvo en proyectos conjuntos de consolidación de la paz con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el PNUD y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El PMA también trabajó con la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) con el fin de ofrecer evaluaciones actualizadas de la vulnerabilidad, como una encuesta sobre seguridad alimentaria y bienestar y un análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad. Sin embargo, aún quedan oportunidades de colaboración estratégica intersectorial por explorar, como la cooperación con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para abordar cuestiones relacionadas con la nutrición de las adolescentes mediante grupos de apoyo a las madres.
51. Las relaciones con los asociados cooperantes fueron cruciales durante toda la ejecución del PEP. El PMA colaboró con éxito con ellos a fin de aprovechar su alcance y capacidad nacionales para llegar a las comunidades más vulnerables.
52. El PMA participó asimismo en otras asociaciones, especialmente con el Instituto de Investigación Agrícola de Sierra Leona. Una incipiente asociación estratégica en materia de agua, saneamiento e higiene tiene un potencial significativo para futuras colaboraciones. Por otra parte, nuevas alianzas también permitirían redoblar los esfuerzos de capacitación de los docentes y mejorar los programas de sensibilización sobre nutrición en las escuelas.

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 1: Afrontar situaciones de emergencia de evolución lenta mediante una cartera de programas específica y cada vez más integrada, que permita fomentar la resiliencia y abordar las causas profundas del hambre, manteniendo al mismo tiempo una capacidad de respuesta de emergencia con suficiente flexibilidad para actuar en contextos que combinen la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo.	Estratégica	Oficina en el país (dependencias de intervención ante crisis, nutrición, creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, e investigación, análisis y seguimiento)	Organismo Nacional de Gestión de Desastres; oficina regional/OEV; UNICEF; Ministerio de Salud, en particular la Dirección de Alimentación y Nutrición, y secretaría del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN).	Media	Para el próximo PEP
1.1. Maximizar los efectos mediante una mayor integración de toda la cartera de programas del PMA, por ejemplo, trabajando desde centros de actividad geográficos, aprovechando los vínculos entre programas para ejecutar componentes esenciales para el fomento de la resiliencia en diversas combinaciones, comenzando por actividades clave e integrando y superponiendo gradualmente otros programas —en particular de alimentación escolar con productos locales y de nutrición— en función de las condiciones, los medios de vida y las capacidades locales.	Estratégica	Oficina en el país (dependencias de alimentación escolar, nutrición, y creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia)	N. a.	Media	Para el próximo PEP
1.2. Ampliar el apoyo al fortalecimiento de las capacidades del Organismo Nacional de Gestión de Desastres, centrándose en su capacidad para ejecutar y coordinar intervenciones ante desastres fuera de Freetown.	Operacional	Oficina en el país (dependencia de intervención ante crisis)	Organismo Nacional de Gestión de Desastres	Media	Desde 2024 hasta el próximo PEP
1.3. Elaborar y utilizar indicadores que permitan medir con mayor precisión las contribuciones realizadas en los distintos ámbitos de las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales del PMA, como el apoyo normativo y técnico, el apoyo organizativo e institucional, y el apoyo individual.	Operacional	Oficina en el país (dependencias de intervención ante crisis y de investigación, análisis y seguimiento)	Oficina regional y OEV	Media	Para el próximo PEP

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.4. Elaborar y mantener un plan de contingencia para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada cuando las tasas de esta condición alcancen niveles críticos, en asociación con las instituciones encargadas de su tratamiento.	Operacional	Oficina en el país (dependencias de intervención ante crisis y de nutrición)	Ministerio de Educación Básica y Secundaria, Secretaría Nacional de Alimentación Escolar (NSFS), UNICEF, World Vision y otros asociados cooperantes (en particular, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Seguridad Alimentaria).	Media	Para el próximo PEP
Recomendación 2: Prestar un mayor apoyo al Programa Nacional de Comidas Escolares mediante la mejora de las asociaciones y la colaboración.	Estratégica	Oficina en el país (dependencias de alimentación escolar y de adquisiciones y contrataciones)	Ministerio de Educación Básica y Secundaria, NSFS, UNICEF, World Vision y otros asociados cooperantes	Media	Desde 2024 hasta el próximo PEP
2.1. Perseguir una mayor colaboración estratégica con los asociados, donde el PMA desempeñe un papel de apoyo —junto al Ministerio de Educación Básica y Secundaria y en el seno de los grupos de trabajo de carácter técnico que resulten pertinentes— para ayudar a promover las asociaciones en función de sus propias ventajas comparativas, con el fin de ejecutar programas integrales multisectoriales de comidas escolares más coordinados con la labor relativa a la nutrición, a los recursos hídricos, al saneamiento y la higiene y a la educación, entre otras esferas.	Estratégica	Oficina en el país (dependencia de alimentación escolar)	NSFS, UNICEF, World Vision y otros asociados cooperantes (en particular, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Seguridad Alimentaria).	Media	Desde 2024 hasta el próximo PEP
2.2. Revisar los acuerdos a largo plazo con transportistas privados capacitados, depurando la lista de proveedores en favor de aquellos que posean capacidad para concertar contratos con el PMA. Podría resultar conveniente recurrir a licitaciones secundarias, destinadas a garantizar la competencia y facilitar el acceso de posibles asociados recién cualificados.	Operacional	Oficina en el país (dependencias de alimentación escolar y de adquisiciones y contrataciones)	N. a.	Baja	Para el próximo PEP

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>Recomendación 3: Aumentar la inversión en programas de nutrición durante los primeros 1.000 días de vida a fin de sentar los cimientos de un continuo de actividades de desarrollo que transformen la vida de los sierraleoneses a lo largo de toda su existencia, mientras que los programas de nutrición durante los primeros 1.000 días de vida deben ir dirigidos a niñas y mujeres embarazadas y lactantes y a niños menores de 2 años y, durante los 4.000 días siguientes, a alumnos beneficiarios de programas de comidas escolares y a jóvenes beneficiarios de actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia.</p>	Estratégica	Oficina en el país (dependencia de nutrición, Directora en el País y Directora Adjunta en el País, y dependencia de asociaciones)	Ministerio de Salud, en particular la Dirección de Alimentación y Nutrición, y donantes, entre otros.	Alta o media	Para el próximo PEP
<p>3.1. Presupuestar y planificar una cartera de programas de prevención de la malnutrición con un alcance significativamente mayor, abogando ante los donantes por un aumento de la financiación plurianual para incrementar los programas de nutrición a fin de lograr avances durante los primeros 1.000 días de vida y potenciar otras inversiones de fondos para etapas posteriores, como las destinadas a programas de comidas escolares para niños y a actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia dirigidas a jóvenes y adultos.</p>	Estratégica	Oficina en el país (dependencia de nutrición, Directora en el País y Directora Adjunta en el País, y dependencia de asociaciones)	Ministerio de Salud, en particular la Dirección de Alimentación y Nutrición, y donantes	Alta	Desde 2024 hasta el próximo PEP
<p>3.2. Ampliar el alcance de los programas de nutrición con el fin de incluir a las adolescentes, intensificando la labor de promoción comunitaria para superar las barreras culturales que puedan impedir su participación en grupos de apoyo a las madres, ya sea directamente a través de actividades del PMA o indirectamente mediante asociaciones estratégicas, y —cuando sea culturalmente apropiado— involucrar a las mujeres mayores en calidad de agentes de cambio y miembros clave de dichos grupos de apoyo.</p>	Operacional	Oficina en el país (dependencia de nutrición)	N. a.	Media	Para el próximo PEP

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p>3.3. Elaborar un plan claro para pasar de la fase inicial de producción local de alimentos complementarios a la fase de rentabilidad, que incluya el intercambio y la consolidación de las primeras experiencias adquiridas en los distintos centros de producción, especialmente en lo que respecta a los criterios de rentabilidad, como los umbrales de rentabilidad; los aspectos laborales, como unos salarios justos y dignos, y el fortalecimiento de las capacidades y la capacitación en gobernanza institucional y gestión financiera y empresarial¹, entre otros asuntos. También deberán tenerse en cuenta las cuestiones relativas a la sostenibilidad y al principio de "no hacer daño", en particular mediante el análisis de las posibles repercusiones negativas.</p>	Operacional	Oficina en el país (dependencia de nutrición)		Alta	Para el próximo PEP
<p>3.4. Aprovechando las fortalezas del PMA en la gestión de cadenas de suministro, desarrollar las redes de distribución de alimentos complementarios locales más allá de los lugares de producción, promoviendo, por un lado, oportunidades de generación de ingresos para los grupos de apoyo a las madres que les permitan funcionar como intermediarios en la reventa de esos alimentos a otras comunidades y a familiares, vecinos, mercados, etc., y estudiando alternativas productivas para utilizar un número inferior de envases más pequeños y a precios asequibles para los hogares vulnerables de las zonas donde trabaja el PMA.</p>	Operacional	Oficina en el país (dependencia de nutrición)	Sector privado	Media	Para el próximo PEP

¹ Las actividades previstas en la recomendación 3.3 pueden llevarse a cabo en colaboración con asociados tales como las entidades del sector privado que puedan brindar capacitación empresarial y de gestión a los miembros de los grupos de apoyo a las madres; los asociados cooperantes con una trayectoria en la elaboración de alimentos complementarios a nivel local, como Helen Keller International y World Vision, e instituciones de investigación que puedan promover y evaluar buenas prácticas de producción local de alimentos complementarios (por ejemplo, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias, la Universidad Emory, la Universidad McGill, la Universidad de Toronto, etc.).

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 4 El apoyo continuo a la creación de activos y a los medios de subsistencia que reciben las organizaciones de agricultores deberá incluir el establecimiento de vínculos comerciales, mediante procesos y sistemas de adquisición que respondan a las necesidades de los pequeños productores con recursos financieros y de otra índole limitados.	Operacional	Oficina en el país (dependencias de alimentación escolar, creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, y adquisiciones y contrataciones)	Oficina regional y Sede en Roma	Media o baja	Antes de que concluya el próximo PEP
4.1. Realizar evaluaciones periódicas (por ejemplo, anualmente) de problemas sistémicos relacionados con la detección de ineficiencias y obstáculos en los procesos de adquisición y contratación vigentes.	Operacional	Oficina en el país (dependencia de adquisiciones y contrataciones) y oficina regional	N. a.	Media o baja	Para el próximo PEP
4.2. Continuar mejorando la eficiencia de los procedimientos de adquisición y contratación local según las directrices del PMA en vigor, con el objetivo de seguir acortando el proceso, desde la entrega hasta el pago a los pequeños agricultores.	Operacional	Oficina regional y oficina en el país (dependencias de alimentación escolar, creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, y adquisiciones y contrataciones)	Sede en Roma	Media	Antes de que concluya el próximo PEP
4.3. Introducir mecanismos flexibles de tasación y contratación que promuevan el principio de “no hacer daño” y prioricen los beneficios de los pequeños productores en caso de volatilidad del mercado, especialmente si los precios aumentan drásticamente.	Operacional	Oficina el en país (dependencia de adquisiciones y contrataciones)	Oficina regional y Sede en Roma	Media	Antes de que finalice el próximo PEP

Recomendaciones y subrecomendaciones	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
Recomendación 5: Ampliar los esfuerzos encaminados a promover la igualdad de género, la emancipación económica de la mujer y la sostenibilidad ambiental en el conjunto del próximo PEP.	Estratégica	Oficina en el país (dependencias de intervención ante crisis, alimentación escolar, nutrición, creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, e investigación, análisis y seguimiento) y Sede en Roma	Oficina regional y Sede en Roma	Media	Antes de que concluya el próximo PEP
5.1. Aplicar el marco de sostenibilidad ambiental y social del PMA a todos los programas, con el fin de garantizar que los aspectos ambientales se reconozcan y aborden debidamente y de determinar mejor las oportunidades para promover la igualdad y el empoderamiento de la mujer.	Estratégica	Oficina el en país	Oficina regional y Sede en Roma	Media	Antes de que concluya el próximo PEP
5.2. Realizar evaluaciones de la participación de voluntarias en los programas del PMA, en particular de las integrantes de los grupos de apoyo a las madres y las cocineras que preparan comidas escolares, con el fin de determinar sus opciones de emancipación económica y participación en los programas, tales como los de asociaciones locales de ahorro y préstamo, apoyo agrícola, vínculos comerciales con centros de producción local de alimentos complementarios y alimentación escolar con productos locales.	Operacional	Oficina en el país (dependencias de alimentación escolar, nutrición, e investigación, análisis y seguimiento)	Oficina regional y Sede en Roma	Media	Antes de que concluya el próximo PEP
5.3. Incorporar de manera más eficaz los indicadores relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el medio ambiente y el clima, en toda la cartera de actividades para fomentar el seguimiento, la presentación de informes y el progreso en ambos aspectos, con el debido apoyo de la Sede en Roma para subsanar las deficiencias de capacidad en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y en el análisis ambiental, determinar los indicadores más adecuados, y facilitar la recopilación de datos y el seguimiento continuos.	Estratégica	Oficina en el país (dependencias de intervención ante crisis, alimentación escolar, nutrición, creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, e investigación, análisis y seguimiento) y Sede en Roma	Oficina regional	Media	Para el próximo PEP

Lista de siglas

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IRM Analytics	Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
NSFS	Secretaría Nacional de Alimentación Escolar
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OEV	Oficina de Evaluación
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TBM	transferencias de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia