



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 2026

---

Distribución: general	Tema 7 del programa
Fecha: 24 de abril de 2026	WFP/EB.A/2026/7-H/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 del plan estratégico para Liberia (2019-2026)**

### **Resumen**

La evaluación del plan estratégico del PMA para Liberia (2019-2026) se llevó a cabo entre agosto de 2024 y abril de 2025 con el objetivo de que sirviese de base para el diseño del siguiente plan estratégico para el país. En la evaluación se examinaron el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos estratégicos, la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el marco del plan estratégico para el país, la eficiencia en la ejecución y los factores que explican sus realizaciones.

Mediante el plan estratégico para el país, el PMA se proponía pasar de ser el ejecutor directo de las actividades a desempeñar una función habilitadora, apoyando las iniciativas del Gobierno dirigidas a erradicar el hambre y centrándose en mayor medida en la alimentación escolar, las intervenciones de emergencia y el fortalecimiento de las capacidades. En 2020, se reintrodujeron los servicios comunes para prestar apoyo en la respuesta a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019.

Durante el período objeto de evaluación, la labor del PMA en Liberia respondió a las prioridades nacionales, así como a las necesidades y crisis emergentes, dando prioridad a las actividades de fomento de la resiliencia a largo plazo, complementadas por intervenciones de emergencia a corto plazo, y centrándose acertadamente en las ventajas comparativas del Programa en Liberia, en especial, en la alimentación escolar con productos locales y la logística. Sin embargo, la falta de integración a nivel del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz y entre la alimentación escolar y los programas de fomento de la resiliencia agrícola limitaron el potencial estratégico.

*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 limitada 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 utilizados en él 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: <a href="mailto:anneclaire.luzot@wfp.org">anneclaire.luzot@wfp.org</a>	Sra. M. Selim Oficial de Evaluación Correo electrónico: <a href="mailto:mona.selim@wfp.org">mona.selim@wfp.org</a>
---	--

---

La alimentación escolar con productos locales era un activo estratégico de primer orden por medio del cual el PMA contribuyó al desarrollo de sistemas alimentarios inclusivos y logró mejorar los efectos en materia de educación y nutrición para los niños. La reorientación hacia las compras a través de las cooperativas ofreció un modelo de compras sostenible y de escala adaptable que impulsó la productividad y la resiliencia de los agricultores. No obstante, la capacidad de las cooperativas y la imposibilidad de planificar la distribución de manera predecible limitaron la eficacia. Los compromisos presupuestarios del Gobierno y las revisiones de las políticas permitieron aumentar el potencial de sostenibilidad, pero la capacidad institucional sigue siendo limitada y las oportunidades de fortalecer los sistemas no se aprovecharon suficientemente.

Las intervenciones ante crisis del PMA en Liberia contribuyeron a mejorar las tasas relativas al consumo de alimentos aceptable, pero los avances se vieron frenados por problemas operacionales relacionados con la logística, la orientación de la ayuda y la coordinación. En el sector de la salud, el PMA desempeñó un papel habilitador clave al afrontar los problemas estructurales y contribuir al funcionamiento del sistema de salud. Las intervenciones abordaron las deficiencias sistémicas en materia de previsiones, almacenamiento y distribución, aunque sigue habiendo dificultades con la cadena de frío, los sistemas de datos y el transporte.

En cuanto a las prioridades transversales, los avances realizados en el marco del plan estratégico fueron desiguales; se dio prioridad a la participación de las mujeres y las niñas y a la inclusión de algunas consideraciones ambientales. Siguieron observándose deficiencias en las iniciativas dirigidas a abordar las necesidades diferenciadas y los obstáculos estructurales, realizar el seguimiento de los efectos ambientales y reforzar la rendición de cuentas a las personas afectadas, lo que mermó la eficiencia y la rendición de cuentas de los programas del PMA.

El PMA dio prioridad a las asociaciones estratégicas con el Gobierno y colaboró eficazmente con otras entidades de las Naciones Unidas y con asociados cooperantes, a fin de ampliar su alcance a las poblaciones vulnerables y proporcionar un apoyo selectivo en las esferas pertinentes. No obstante, estas asociaciones siguieron siendo en gran medida de índole operacional y no se aprovecharon suficientemente en tanto que factores catalizadores estratégicos.

Las persistentes limitaciones de recursos y personal, sumadas a la fragmentación y la imprevisibilidad de la financiación de los donantes, repercutieron en la planificación, la calidad, la puntualidad y el alcance de la ejecución. Si bien en los últimos años pudieron observarse mejoras, la escasez de personal continúa mermando la capacidad de respuesta frente a los desafíos conocidos. En algunos casos el PMA, durante el período objeto de evaluación, optó deliberadamente por adoptar soluciones de compromiso, dando prioridad a las personas que afrontaban las mayores dificultades de acceso y dando la precedencia a los efectos en la esfera del desarrollo en lugar que a la eficiencia operacional y la eficacia en función de los costos en las esferas de la alimentación escolar y la intervención ante crisis.

En la evaluación se formularon cuatro recomendaciones, a saber: perfeccionar y consolidar el modelo del programa de alimentación escolar con productos locales, mejorando la planificación y sirviéndose del apoyo a las cooperativas como medio para fomentar la resiliencia de los pequeños agricultores de una manera integrada; reforzar el apoyo del PMA a las capacidades, los sistemas y las estructuras nacionales y comunitarias en aquellas esferas en las que claramente añade valor, en particular, la alimentación escolar, la intervención ante crisis y la cadena de suministro del sector de la salud; reforzar las asociaciones estratégicas en materia de programación, así como la movilización de recursos y la elaboración de políticas de manera conjunta en todo el sector educativo, armonizando las capacidades complementarias de los asociados con la ventaja comparativa del PMA en la alimentación escolar, con el fin de mejorar los efectos en las esferas de la educación, la nutrición y los sistemas alimentarios, y reforzar la capacidad institucional y los sistemas operacionales para facilitar el logro de los objetivos del plan estratégico para el país.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Liberia (2019-2026)" (WFP/EB.A/2026/7-H/1) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2026/7-H/1/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 del plan estratégico para Liberia correspondiente al período 2019-2026<sup>1</sup> se llevó a cabo entre agosto de 2024 y abril de 2025 con objeto de que sirviese de base para el diseño del siguiente plan estratégico para el país (PEP). En ella se examinaron el posicionamiento estratégico del PMA y su contribución a la consecución de los efectos estratégicos previstos, la sostenibilidad de los resultados obtenidos en el marco del PEP, la eficiencia en la ejecución de las actividades y los factores que explican las realizaciones del PMA. Aplicando un enfoque teórico basado en una metodología mixta, la evaluación se basó en datos cuantitativos y cualitativos extraídos de fuentes primarias y secundarias, en particular, consultas con más de 440 informantes clave y participantes en grupos de debate.
2. Los destinatarios previstos de la evaluación son la Oficina del PMA en Liberia, la Oficina Regional para África Occidental y Central, las direcciones pertinentes de la Sede, la Junta Ejecutiva, el Gobierno de Liberia, en particular los diversos ministerios y organismos que colaboran con el PMA, el equipo de las Naciones Unidas en el país y los asociados cooperantes.

### Contexto

3. Liberia es uno de los países menos adelantados del mundo y afronta grandes desafíos exacerbados por una sucesión de conflictos civiles entre 1989 y 2003. Las crisis sanitarias —como los brotes de la enfermedad del virus del Ébola y la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)—, la depreciación de la moneda y la elevada inflación, que afectan de manera especial a los precios de los alimentos, han dificultado la recuperación durante la posguerra. Aproximadamente el 50,9 % de la población vive por debajo del umbral nacional de pobreza y alrededor del 63 % se halla en situación de pobreza multidimensional<sup>2</sup>. También se observan grandes disparidades entre las zonas urbanas y rurales en cuanto a ingresos, medios de vida y servicios.
4. En Liberia, entre 2020 y 2023, aumentó el número de condados que se enfrentan a unos niveles de inseguridad alimentaria considerados de “crisis”. El país tiene una puntuación de 31,9 en el Índice Global del Hambre, por lo que el nivel de hambre se clasifica como “grave”. Entre las principales causas de la inseguridad alimentaria cabe citar la baja productividad agrícola local, la elevada dependencia de las importaciones de alimentos básicos (sobre todo de arroz), la escasa diversidad nutricional de la producción local y la pobreza extrema. A pesar de los avances registrados en algunos de los indicadores nutricionales, la malnutrición sigue siendo un problema importante en todo el país, estimándose que en 2023 el 38,9 % de la población estaba subalimentado<sup>3</sup>.
5. En Liberia, el sector agrícola representa más de un tercio del producto interno bruto (PIB) y da empleo a más del 87 % de la población en edad de trabajar<sup>4</sup>. No obstante, este sector se caracteriza por una producción de subsistencia y una baja productividad, lo que se debe principalmente a la falta de fertilizantes y de sistemas de riego, la baja calidad de las semillas y del ganado reproductor, y el acceso insuficiente al crédito, la maquinaria y a las infraestructuras de transporte, almacenamiento y comercialización.

---

<sup>1</sup> Este es el informe resumido de la evaluación. El informe completo y los documentos conexos están disponibles en el sitio web del PMA, en la dirección: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-liberia-wfp-country-strategic-plan-2019-2026>.

<sup>2</sup> Banco Mundial. [Página sobre Liberia](#).

<sup>3</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. [Food Security Factsheet 2022](#) (no disponible en línea).

<sup>4</sup> Encuesta general sobre seguridad alimentaria y nutrición, mencionada en: PMA. 2024. [Liberia annual country report 2023 – Country Strategic Plan 2019–2026](#).

6. El cambio climático y los problemas ambientales, en particular, la escasez de agua, las inundaciones causadas por la mayor intensidad de las lluvias, la erosión costera y el aumento del nivel del mar, han agravado la inseguridad alimentaria y los problemas en los ámbitos agrícola y económico.
7. Los brotes de la enfermedad por el virus del Ébola y el COVID-19 sometieron a dura presión y debilitaron la infraestructura sanitaria de Liberia. Desde siempre, el sistema de salud pública ha tenido problemas con el suministro y la distribución de medicamentos y productos sanitarios, sobre todo en las zonas remotas.
8. En Liberia, un elevado porcentaje de la población infantil se encuentra fuera del sistema de educación formal, y solo el 67 % de los niños y las niñas están matriculados en la escuela primaria<sup>5</sup>. En 2020, la proporción de niñas y niños matriculados era casi la misma (0,99), pero la brecha se va ampliando a medida que se avanza en el sistema educativo, con un 9 % de niñas y mujeres jóvenes y un 15 % de niños y hombres jóvenes matriculados en centros de enseñanza superior<sup>6</sup>. Solo el 21 % de los niños que asisten a las escuelas de primaria y secundaria reciben alimentos en el marco de actividades de alimentación escolar<sup>7</sup>.
9. En 2021, Liberia ocupaba el puesto 164 entre los 191 países recogidos en el Índice de Desigualdad de Género y podía observarse que las mujeres sufrían discriminación en muchos ámbitos de la vida social y económica. Las mujeres representan el 80 % de la mano de obra agrícola, pero solo el 22,6 % de las que trabajan en el sector recibe ingresos, lo que las hace más vulnerables a las dificultades económicas y la violencia de género<sup>8</sup>.
10. La economía liberiana depende en gran medida de la ayuda exterior y las remesas de fondos (las cuales representaron el 18,5 % del PIB en 2023)<sup>9</sup>, lo que hace que el país sea vulnerable a las fluctuaciones del apoyo internacional. Entre los mayores contribuyentes figuran Alemania, China, los Estados Unidos de América, Francia, el Japón y la Fundación Susan Thompson Buffet.

### **Sinopsis del PEP**

11. El plan estratégico para Liberia (2019-2026) se centra en la alimentación escolar, las intervenciones en casos de emergencia y el fortalecimiento de las capacidades nacionales y subnacionales. La prestación de servicios comunes se reintrodujo por medio de una primera revisión presupuestaria realizada en mayo de 2020 cuya finalidad era apoyar la respuesta a la pandemia de COVID-19. En la figura 1 se ofrece una visión general de las operaciones del PMA, las políticas nacionales, los acontecimientos contextuales y los elementos principales del PEP a medida que se procedía en su ejecución.

---

<sup>5</sup> Banco Mundial. [Datos sobre matrícula escolar en la enseñanza primaria \(porcentaje bruto\) – Liberia](#).

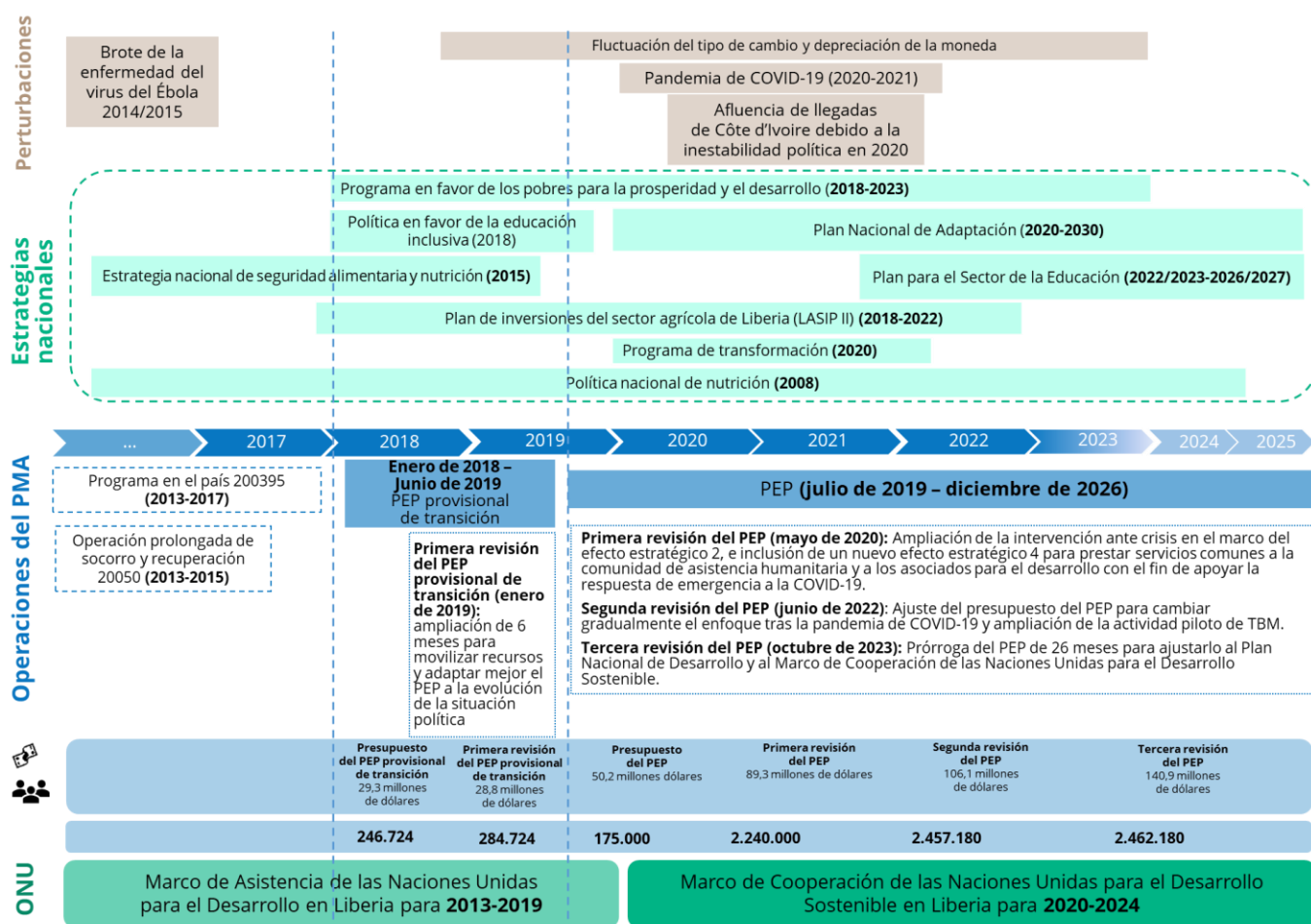
<sup>6</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). 2024. [Liberia: Education Country Brief](#).

<sup>7</sup> Fundación Mundial para la Nutrición Infantil. 2024. [Global Survey of School Meal Programmes: Republic of Liberia – School Meal Coverage 2022-2023](#).

<sup>8</sup> Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). 2021. [Issue Paper: Liberia: Country gender equality profile](#).

<sup>9</sup> Banco Mundial. [Página sobre Liberia](#).

**Figura 1: Cronología y evolución del PEP para Liberia**



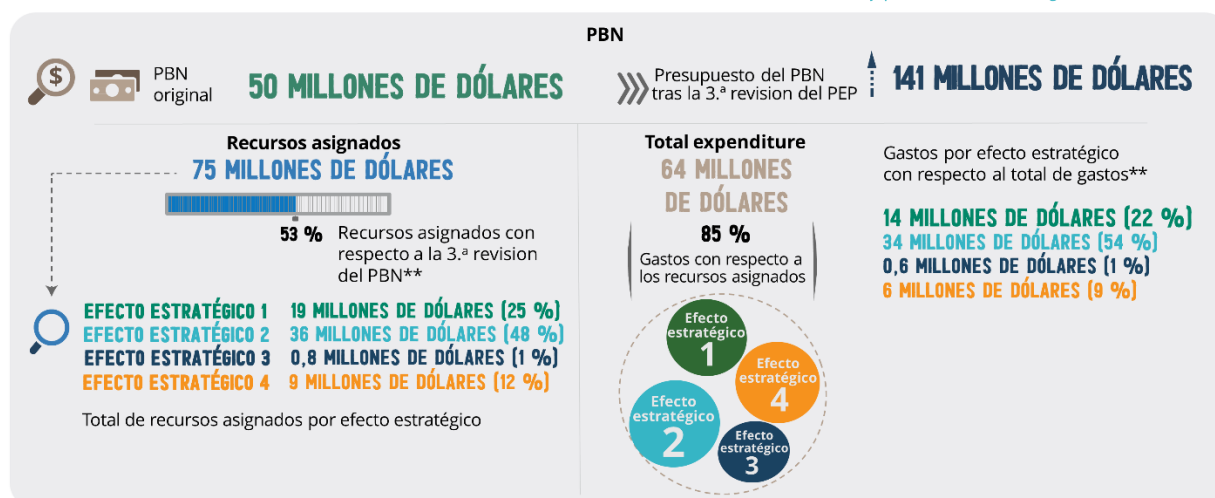
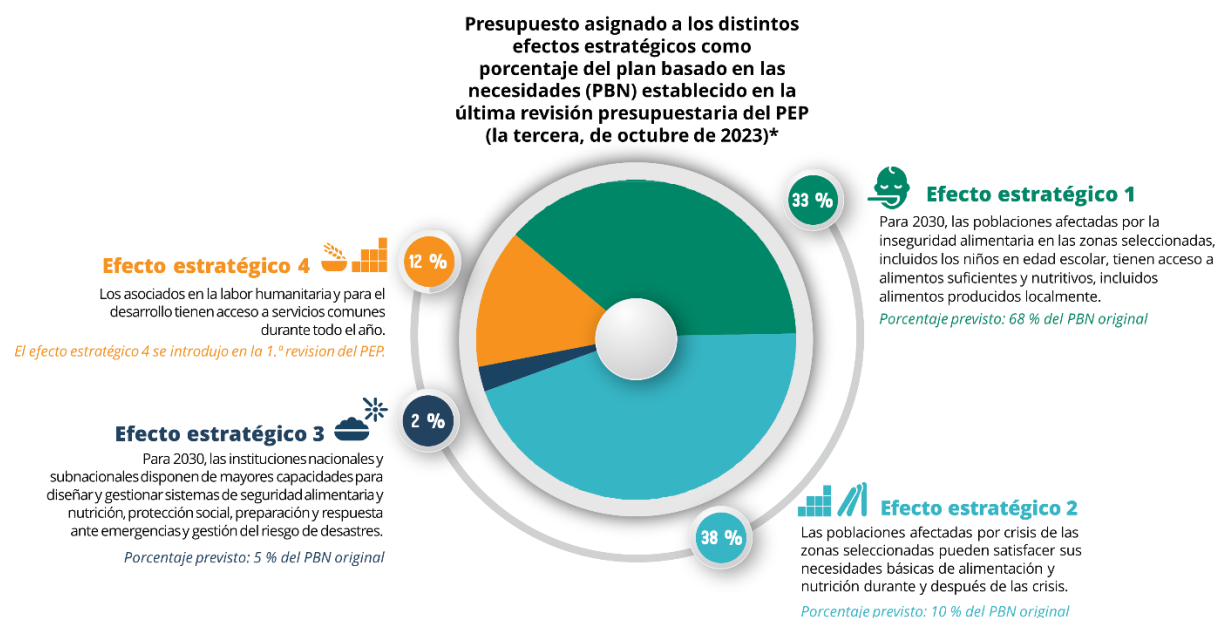
12. En el cuadro 1 se ofrece una visión general de los cuatro efectos estratégicos del PEP. El programa de alimentación escolar con productos locales (llevado a cabo en el marco del efecto estratégico 1) se considera el programa más emblemático del PMA en Liberia, ya que apoya el plan del Gobierno dirigido a reducir la pobreza y abordar los problemas crónicos en materia de educación, agricultura, nutrición y protección social.

<b>CUADRO 1: EFECTOS ESTRATÉGICOS, ESFERAS PRIORITARIAS, ACTIVIDADES Y MODALIDADES DEL PEP PARA LIBERIA</b>		
<b>Efectos estratégicos (con las esferas prioritarias indicadas entre paréntesis)</b>	<b>Actividades</b>	<b>Modalidad</b>
1. Para 2030, las poblaciones afectadas por la inseguridad alimentaria en las zonas seleccionadas, incluidos los niños en edad escolar, tienen acceso a alimentos suficientes y nutritivos, incluidos alimentos producidos localmente (fomento de la resiliencia)	1. Proporcionar a los escolares aquejados de inseguridad alimentaria y nutricionalmente vulnerables un conjunto de medidas de alimentación escolar integradas e inclusivas, entre ellas raciones para llevar a casa destinadas a las adolescentes, de tal manera que se utilice y estimule la producción local (alimentación escolar con productos locales).	Alimentos Transferencias de base monetaria (TBM) Fortalecimiento de las capacidades nacionales
2. Las poblaciones afectadas por crisis de las zonas seleccionadas pueden satisfacer sus necesidades básicas de alimentación y nutrición durante y después de las crisis (intervención ante crisis)	2. Proporcionar un conjunto integral de medidas de asistencia alimentaria y nutricional de emergencia a los hogares vulnerables afectados por desastres u otras perturbaciones.	Alimentos TBM Fortalecimiento de las capacidades nacionales
3. Para 2030, las instituciones nacionales y subnacionales disponen de mayores capacidades para diseñar y gestionar sistemas de seguridad alimentaria y nutrición, protección social, preparación y respuesta ante emergencias y gestión del riesgo de desastres (fomento de la resiliencia)	3. Proporcionar al Gobierno y sus asociados apoyo para el fortalecimiento de las capacidades con el fin de reforzar los mecanismos de coordinación y sistemas de gestión y seguimiento de la información nacionales relativos a la seguridad alimentaria, la nutrición y la gestión del riesgo de desastres.	Fortalecimiento de las capacidades nacionales
4. Los asociados en la labor humanitaria y para el desarrollo tienen acceso a servicios comunes durante todo el año (intervención ante crisis)	4. Proporcionar a los asociados humanitarios y para el desarrollo servicios relacionados con la cadena de suministro y la tecnología de la información y las comunicaciones.	

13. El presupuesto del PEP se incrementó de 50,2 millones dólares EE. UU. a 140,9 millones de dólares por medio de tres revisiones presupuestarias, como resultado de la considerable ampliación de la asistencia alimentaria por la intervención de respuesta a la pandemia de COVID-19 y el crecimiento del programa de TBM en el marco de los efectos estratégicos 1 y 2. El número de beneficiarios aumentó de forma proporcional, pasando de 175.000 a 2.462.180. En este contexto, tanto en las cifras previstas como en las efectivas, el número de beneficiarias superó todos los años al de beneficiarios.
14. A fecha de 31 de diciembre de 2024, la financiación del PEP ascendía al 53 % del presupuesto del plan basado en las necesidades. Los niveles de financiación repuntaron durante la pandemia de COVID-19, cuando se recibieron importantes contribuciones del Gobierno de Liberia, para luego ir aumentando más lentamente entre 2021 y 2024. Dada la importancia asignada a la alimentación escolar durante el diseño del PEP, el efecto estratégico 1 constituyó el 68 % del presupuesto del plan basado en las necesidades, mientras que la intervención ante crisis supuso el 10 %. La gran afluencia de fondos para las intervenciones durante la pandemia de COVID-19 aumentó la atención prestada a la intervención ante crisis, la cual acabó por captar casi la mitad de los recursos asignados (el 48 %), con el 25 % de los mismos destinado al efecto estratégico 1 (véase la figura 2).

15. En el momento de la evaluación, el Gobierno de Liberia era el mayor contribuyente del PEP, fundamentalmente, por medio de la financiación del Programa de Apoyo Alimentario a los Hogares durante la pandemia de COVID-19<sup>10</sup>. El resto de los donantes fueron donantes privados, el Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz, los Estados Unidos de América, China y Japón.

**Figura 2: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del PEP para Liberia (2019-2026)**



\* Los porcentajes de los efectos estratégicos se calculan a partir del total de costos operacionales directos. Los costos de apoyo directos e indirectos también son elementos integrantes del presupuesto total original y del presupuesto del plan basado en las necesidades.

\*\* La suma de los porcentajes indicados para los recursos asignados y los gastos efectuados por efecto estratégico no equivale al 100 %, ya que también se asignaron recursos y se realizaron gastos para fines no relacionados con efectos estratégicos concretos y para sufragar los costos de apoyo directos e indirectos.

<sup>10</sup> El presupuesto de 30 millones de dólares del que estaba dotado el Programa de Apoyo Alimentario a los Hogares durante la pandemia de COVID-19 fue financiado por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial a través de un proyecto del Ministerio de Agricultura. Los fondos fueron transferidos directamente al PMA de cara a su utilización.

## Principales conclusiones y hallazgos derivados de la evaluación

### Pertinencia y coherencia estratégicas

El PMA basó el PEP para Liberia en datos empíricos y lo ajustó a las prioridades nacionales de Liberia y a los marcos del sistema de las Naciones Unidas para el país. El PEP era pertinente y coherente y en él se daba prioridad al fomento de la resiliencia a largo plazo, al tiempo que se complementaba con intervenciones de emergencia a corto plazo y se aprovechaban las fortalezas del Programa en lo relacionado con la alimentación escolar con productos locales, las compras locales con un apoyo integrado posterior a la cosecha, y la logística y la cadena de suministro. No obstante, el potencial estratégico de estas ventajas comparativas no se aprovechó plenamente porque los vínculos programáticos se gestionaron de manera *ad hoc*.

16. **El diseño del PEP se basó en datos empíricos fidedignos y en consultas**, en particular, en las evaluaciones nacionales de la seguridad alimentaria y la nutrición, y más concretamente, en el examen estratégico Hambre Cero realizado en 2017, complementadas con consultas celebradas con el Gobierno, los donantes y otras entidades de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales (ONG) con objeto de definir los efectos estratégicos, las esferas temáticas y las prioridades. La labor del PMA estuvo en consonancia con los objetivos de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas en Liberia, dirigidos a promover la sostenibilidad económica a través de los medios de vida rurales y a fomentar el desarrollo humano mediante un mayor acceso a la educación y la mejora de la protección social. Aunque no se consultó directamente a las personas afectadas, las necesidades de las comunidades se tuvieron en cuenta en el contexto de las lecciones aprendidas con el PEP provisional de transición para Liberia y las amplias consultas realizadas en el marco del examen estratégico Hambre Cero. La selección de los beneficiarios se llevó a cabo a partir de una encuesta general sobre seguridad alimentaria y nutrición, validada por los asociados gubernamentales y actualizada en 2022 por medio de una evaluación rápida. La selección de las comunidades se efectuó en colaboración con las autoridades de distrito, a fin de salvaguardar la pertinencia de las operaciones.
17. **El PMA asignó la debida prioridad a los condados que registraban niveles elevados de inseguridad alimentaria<sup>11</sup>**. No obstante, **se observaron algunas deficiencias**, entre otras, errores en la inclusión y la exclusión de beneficiarios durante la respuesta a la pandemia de COVID-19, que eran atribuibles al carácter urgente de la ampliación de escala, a la selección de algunos lugares inadecuados para la realización de las actividades de fomento de la resiliencia y a la falta de una estrategia clara para hacer participar a los niños no escolarizados en las intervenciones de alimentación escolar. En 2023, la introducción de procedimientos operativos estándar permitieron reforzar la selección de beneficiarios basada en las comunidades, mejorando la cobertura de grupos vulnerables, tales como los jóvenes, los hogares encabezados por mujeres, las personas con discapacidad y las personas ancianas.
18. **El PEP se centró adecuadamente en las ventajas comparativas del PMA en Liberia, en particular, las actividades de alimentación escolar con productos locales y la logística**. Los asociados reconocieron que el PMA poseía los conocimientos especializados necesarios a nivel mundial y regional en materia de alimentación escolar con productos locales y que era el único organismo que aplicaba un modelo basado exclusivamente en la producción local, a una escala y con un poder adquisitivo que podía permitir crear mercados estables y de gran volumen para los pequeños agricultores. También se reconoció ampliamente la

<sup>11</sup> En el caso de algunos condados con niveles elevados de inseguridad alimentaria (como River Gee y Grand Kru) que habían sido seleccionados para las actividades de alimentación escolar convencionales hasta que estas fueron suspendidas en 2022 debido a la falta de financiación, las actividades fueron asumidas posteriormente por otros asociados.

capacidad operacional del PMA para la gestión y la prestación de apoyo logístico, sobre todo en situaciones de emergencia y en zonas remotas. Ningún otro organismo igualaba al PMA en lo que se refería a su capacidad de combinar el alcance a nivel nacional, la infraestructura para la prestación de asistencia, los sistemas digitales y la preparación. A partir de mayo de 2020, el PMA prestó servicios comunes esenciales al Gobierno y a otras entidades de las Naciones Unidas y ONG, en concreto, facilitando plataformas digitales para la gestión de los beneficiarios, el almacenamiento, el transporte y el apoyo logístico y de cadena de suministro en general. En 2022 y 2023, el PMA proporcionó los servicios esenciales de logística para la respuesta nacional a la pandemia de COVID-19, apoyando la distribución de equipos de protección personal, vacunas y material médico. Posteriormente, el PMA aprovechó la infraestructura y los conocimientos especializados en materia de cadena de suministro de que disponía para pasar de la prestación de apoyo de emergencia al fortalecimiento de la cadena nacional de suministro del sector de la salud a petición de los asociados. La gestión del PMA del principal almacén de productos sanitarios de Liberia constituye la única actividad de este tipo que existe en el mundo.

19. **La labor del PMA en materia de fomento de la resiliencia y alimentación escolar se complementó por medio de una cartera de actividades de intervención ante crisis flexible, lo que le permitió pasar de las actividades destinadas a salvar vidas a las encaminadas a cambiar la vida de las personas.** La capacidad del PMA de reorientarse hacia la respuesta humanitaria y el suministro de raciones para llevar a casa en el contexto de la alimentación escolar durante la pandemia de COVID-19 puso de manifiesto su capacidad de adaptación. Sin embargo, la integración a nivel del nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz fue limitada. Así, por ejemplo, aunque el PMA orientó su ayuda a los agricultores en los programas de asistencia de emergencia destinados a luchar contra las plagas de orugas y a hacer frente a la inflación de los precios de los alimentos como consecuencia del conflicto en Ucrania, no los incluyó en sus programas de fomento de la resiliencia, ni vinculó a los beneficiarios seleccionados para las intervenciones ante crisis con dichos programas. Aunque el PEP no incluía oficialmente la consolidación de la paz, en las evaluaciones de dos proyectos conjuntos pudo constatar que la asistencia técnica del PMA había contribuido a aumentar la participación de las mujeres y los hombres jóvenes en las actividades de consolidación de la paz y a mejorar la cohesión social.
20. **Aunque el PEP había sido diseñado para crear vínculos entre la producción agrícola y el suministro de comidas escolares a través de un enfoque integrado de la alimentación escolar con productos locales, en la práctica la integración tuvo un carácter limitado.** Ello obedeció a varios factores, el primero de los cuales fue la distancia entre los agricultores y las escuelas: en 2022 y 2023, en aquellos condados en los que el PMA tenía programas de alimentación escolar, los pequeños agricultores estaban conectados con los mercados dedicados a la alimentación escolar con productos locales por medio de las compras directas, mientras que los situados en otros condados no lo estaban. El segundo factor fue el paso del PMA a un modelo de abastecimiento a través de cooperativas, las cuales no estaban obligadas a comprar la producción de los agricultores que recibían apoyo del Programa. Con ello, se desperdiciaron oportunidades de establecer sinergias entre diversas esferas programáticas y lograr así aumentos de eficiencia. De haber existido una mayor coherencia entre el apoyo a los pequeños agricultores y la alimentación escolar —especialmente en la gestión poscosecha, la inocuidad y la calidad de los alimentos y el desarrollo de los mercados— se podría haber ampliado la base de suministro local, contribuido a que los agricultores obtuvieran mejores resultados, creado vínculos más estrechos entre los sistemas alimentarios y generado efectos multiplicadores.

## Eficacia y sostenibilidad: realizaciones globales y principales contribuciones al logro de los efectos estratégicos

### *Alimentación escolar con productos locales y resiliencia*

El modelo de alimentación escolar con productos locales era un activo estratégico de primer orden por medio del cual el PMA contribuyó al desarrollo de sistemas alimentarios inclusivos y logró mejorar los efectos en materia de educación y nutrición para los niños. Aunque los resultados se vieron limitados por los desafíos que planteó la puesta en práctica del modelo de abastecimiento por medio de cooperativas, en particular, la limitada capacidad de elaboración y producción, las compras a través de las cooperativas permitieron aumentar el suministro de productos agrícolas con un menor costo operacional. Este enfoque ofreció un modelo de compras sostenible y de escala adaptable que incrementó la productividad y la resiliencia de los agricultores.

21. **El programa de alimentación escolar del PMA contribuyó a aumentar de forma general las tasas de matrícula y asistencia**, alcanzándose o superándose las metas la mayoría de los años; los niveles de retención también siguieron siendo elevados, situándose entre el 90 % y el 98 %. Los progenitores y los funcionarios escolares también señalaron otros efectos positivos, como el acceso de los niños a una dieta más rica y variada<sup>12</sup>, la disminución de la carga financiera de los progenitores y el incremento de la atención en clase y el rendimiento académico del alumnado. En la evaluación se constataron algunos otros efectos inesperados, como que una parte del aumento de matrícula en las escuelas que recibían asistencia del PMA se debía al traslado a las escuelas públicas de alumnos que estaban escolarizados en escuelas no públicas cercanas que no disponían de programas de alimentación escolar. Algunas escuelas apoyadas por el PMA registraron un fuerte incremento de la tasa de matrícula que no estuvo acompañado de un aumento del volumen de alimentos, del número de docentes o de los recursos educativos. Algunos progenitores de niños no escolarizados declararon que, si bien las comidas escolares constituían un incentivo, no bastaban para compensar los costos asociados a la escolarización.
22. **La reorientación del PMA hacia las compras a través de las cooperativas resulta prometedora al ofrecer un modelo de compras sostenible y de escala adaptable** que contribuye a aumentar el suministro de productos agrícolas y los ingresos al tiempo que permite a las cooperativas beneficiarse de la estabilidad de los precios, las ventas al por mayor y la reducción de los costos de transacción. También se fomentaron mejores prácticas de producción<sup>13</sup> y unas cadenas locales de valor más sólidas que estaban en consonancia con los objetivos del Programa en materia de resiliencia, con menores costos operacionales y mayor alcance y capacidad de adaptación de la escala. No obstante, la falta de evaluaciones de la capacidad de las cooperativas, la imposibilidad de planificar la distribución de una manera previsible y los contratos de duración indefinida ocasionaron déficits y retrasos en el suministro, lo que mermó la capacidad de las cooperativas de agrupar los productos alimentarios de los agricultores, cumplir las normas en materia de inocuidad y calidad de los alimentos y obtener financiación para inversiones.
23. **En Liberia, la alimentación escolar está alcanzando una mayor sostenibilidad institucional y financiera**, ya que el Gobierno ha dado prioridad a la alimentación escolar con productos locales y ha asumido recientemente diversos compromisos presupuestarios y, además, tiene previsto revisar la política nacional. No obstante, **los avances en el fortalecimiento de los sistemas han sido graduales**; la gestión de la alimentación escolar

<sup>12</sup> En general, a lo largo del PEP, el número de días de alimentación expresado como porcentaje del número total de días aumentó hasta alcanzar el 95 % (2024), al igual que el porcentaje de días al año en que se proporcionaban comidas a base de alimentos multifortificados, que se situó entre el 80 % y el 100 %.

<sup>13</sup> En el momento de la evaluación, solo unas cuantas cooperativas trabajaban con redes de pequeños agricultores.

sigue en gran medida en manos externas, y las inversiones en los sistemas nacionales son limitadas. No se han aprovechado suficientemente las oportunidades de fomentar la capacidad en materia de inocuidad de los alimentos, compras y marcos normativos —por ejemplo, mediante la colaboración con el Organismo de Normalización de Liberia (LISA)—. El Programa se halla en una posición favorable para trabajar con el Ministerio de Educación en el examen y la aplicación de la política nacional de alimentación escolar, en la estandarización de los menús escolares y los procedimientos, y en el fortalecimiento de la capacidad del Gobierno en materia de planificación, presupuestación, coordinación y seguimiento en apoyo de la sostenibilidad a largo plazo.

24. A nivel comunitario, el PMA mejoró la ejecución impartiendo capacitación y proporcionando material a los comités de gestión de los alimentos. Sin embargo, muchos de esos comités siguen teniendo dificultades con la gestión de las existencias, la alfabetización y la comprensión de sus derechos, y necesitan una supervisión y un apoyo continuos, lo que va en detrimento de la sostenibilidad.

Los programas del PMA de fomento de la resiliencia agrícola contribuyeron a aumentar la capacidad de los agricultores y la producción. Sin embargo, el modelo presenta limitaciones en cuanto a las posibilidades de adaptar su escala; por otro lado, la sostenibilidad de los efectos en materia de resiliencia se vio reducida por la breve duración de los proyectos y la escasa capacidad organizativa y financiera de las organizaciones de agricultores.

25. En los programas de fomento de la resiliencia agrícola, el PMA combinó las actividades de creación de activos con el fortalecimiento de las capacidades de los pequeños agricultores y las organizaciones de agricultores, y se proporcionaron insumos agrícolas y capacitación y algunos equipos agrícolas. **La rehabilitación de activos productivos —sobre todo en las tierras pantanosas de los valles del interior— resultó eficaz a la hora de apoyar la producción de los agricultores vulnerables, y permitió comprobar un aumento del rendimiento agrícola. Sin embargo, los retrasos en las operaciones, la breve duración de los proyectos, los desaciertos en la ubicación de las actividades y el aumento de los precios de los alimentos menoscabaron los logros en materia de seguridad alimentaria y medios de vida**, e hicieron que muchos hogares tuvieran que seguir recurriendo a estrategias de supervivencia negativas, a pesar del incremento del apoyo y de un rendimiento de las cosechas por encima de la media.
26. **El enfoque adoptado por el PMA para el fortalecimiento de las capacidades de los pequeños agricultores se elaboró teniendo en cuenta la sostenibilidad.** Algunas organizaciones de agricultores consiguieron que su producción, organización y comercialización mejorasen hasta el punto de poder prescindir de la asistencia del PMA. No obstante, el limitado alcance de las actividades pertinentes y la falta de capacidad de organización, cohesión y gobernanza entre las organizaciones de agricultores redujo la sostenibilidad de dichas actividades y sus efectos en el desarrollo del sistema alimentario.
27. La asistencia técnica y financiera prestada por el PMA en la formulación de políticas ayudó a mejorar la coherencia de las mismas y el establecimiento de prioridades en relación con la reducción de las pérdidas poscosecha. La colaboración del Programa con los asociados gubernamentales permitió aumentar la capacidad de recopilación y análisis de datos mediante instrumentos como la encuesta general sobre seguridad alimentaria y nutrición y los sistemas de seguimiento de los precios, lo que ayudó a mejorar la selección de los beneficiarios y el diseño de los programas.

### **Intervención ante crisis**

Las intervenciones ante crisis del PMA en Liberia ayudaron a prevenir un mayor deterioro de la seguridad alimentaria de los hogares vulnerables durante la pandemia de COVID-19 y contribuyeron a mejorar las tasas relativas al consumo de alimentos aceptable en emergencias posteriores. No obstante, los problemas operacionales relacionados con la logística, la orientación de la ayuda y la coordinación frenaron los avances hacia el logro de los efectos previstos en materia de seguridad alimentaria.

28. **Durante la pandemia de COVID-19 en 2020-2021, el PMA proporcionó asistencia alimentaria de emergencia durante varios meses a 2,5 millones de personas vulnerables en Liberia.** Sin embargo, durante esos años, la tasa relativa al consumo de alimentos aceptable se situó muy por debajo de las metas establecidas. El paso a la asistencia en efectivo en la alimentación escolar como alternativa al suministro de raciones para llevar a casa durante el cierre de las escuelas a causa de la pandemia permitió dar respuesta a los problemas de seguridad que planteaban las reuniones de personas, redujo los desafíos en materia de logística e hizo posible una mayor cobertura. Ahora bien, muchos hogares utilizaron la asistencia en efectivo para atender necesidades urgentes no alimentarias, lo que atenuó sus efectos en la seguridad alimentaria, a pesar de propiciar la escolarización.
29. **Entre los problemas operacionales observados cabe señalar los retrasos ocasionados por los intentos fallidos de adquirir alimentos a nivel local y las discusiones sobre las raciones, la falta de coordinación y comunicación con las partes interesadas, y el número insuficiente de miembros del personal en funciones clave y en el terreno.** Todos estos problemas menoscabaron la eficacia, la puntualidad y la eficiencia de la respuesta a la pandemia, además de generar riesgos para la reputación y tensiones a nivel comunitario. La falta de personal en la oficina en el país también dificultó la supervisión de la asistencia alimentaria. Asimismo, hubo algunas denuncias de interferencias por parte de los líderes de las comunidades locales y de manipulación de las listas de distribución del Gobierno para favorecer a determinados grupos, lo que generó preocupaciones en materia de supervisión que se notificaron a la Oficina de la Inspectora General del PMA.
30. **Después del COVID-19, las TBM y la asistencia alimentaria en forma de cupones electrónicos para hacer frente a crisis localizadas,** tales como las inundaciones, las plagas de orugas y el impacto del conflicto en Ucrania, ayudaron a los hogares vulnerables a atender sus necesidades alimentarias y mejorar su seguridad alimentaria. Sin embargo, los objetivos del PEP no se alcanzaron debido a problemas en la ejecución, entre otros, la falta de acceso de los minoristas, las inexactitudes en los registros y la falta de ajuste de los valores de las transferencias para tener en cuenta las variaciones de costos a nivel regional. **Los beneficiarios preferían el efectivo a los cupones electrónicos** por su mayor flexibilidad y, sobre todo, por la posibilidad de adquirir alimentos a vendedores que ofrecían mayor calidad o mejores precios o servicios. Un aspecto importante era que los cupones electrónicos representaban una carga en términos de costos y tiempo para las personas vulnerables, en particular, las personas ancianas, las personas con discapacidad y las madres solteras, al tener que desplazarse hasta donde se encontraban los vendedores y transportar pesadas cargas de alimentos. En muchos casos, estas personas tuvieron que recurrir a terceros para recoger las raciones, lo que a veces supuso hacer frente a costos informales o tener que compartir la asistencia recibida.
31. **Con el apoyo del Organismo Nacional de Gestión de Desastres (NDMA) de Liberia, el PMA contribuyó a mejorar a corto plazo la calidad y la celeridad de las evaluaciones posteriores a las crisis,** sobre todo, gracias a la mejora de las herramientas de recopilación de datos y las iniciativas de digitalización. No obstante, estas contribuciones fueron de carácter fragmentario y se vieron limitadas por la escasez de recursos y la breve duración de

la colaboración, **por lo que los efectos no perduraron una vez que finalizó el apoyo** en 2021. La ineficiencia operacional observada en las evaluaciones posteriores a los desastres realizadas más tarde puso de manifiesto que las mejoras en la eficiencia y la calidad de los datos no se habían mantenido.

### **Acceso a los servicios comunes – Cadenas de suministro y gestión de las existencias de productos sanitarios**

El PMA desempeñó un papel habilitador fundamental en la respuesta sanitaria y humanitaria de Liberia, al aprovechar sus conocimientos especializados en materia de logística para apoyar la distribución de suministros médicos esenciales durante la respuesta nacional a la pandemia de COVID-19 y con posterioridad a la misma.

32. A partir de mayo de 2020, **el PMA desempeñó un papel habilitador fundamental en la respuesta humanitaria del país, sirviéndose de sus conocimientos especializados en materia de logística para prestar apoyo al Gobierno y los asociados humanitarios.** Durante la pandemia de COVID-19, el PMA garantizó la distribución oportuna y equitativa de suministros médicos esenciales, al ofrecer plataformas digitales para la gestión de las existencias, el almacenamiento, el transporte y el apoyo logístico y de cadena de suministro más general.
33. **En asociación con el Ministerio de Sanidad, el PMA siguió facilitando un apoyo eficaz a las plataformas de coordinación de la cadena de suministro del sector de la salud,** intensificando sus esfuerzos por resolver los problemas estructurales y contribuir al funcionamiento del sistema de salud. Las intervenciones abordaron las deficiencias sistémicas en materia de provisiones, almacenamiento y entrega, lo que dio lugar a unas cadenas de suministro más fiables y transparentes, unos modelos de distribución mejor estructurados y más previsibles, y una menor incidencia de las situaciones de escasez de suministros y de productos caducados<sup>14</sup>. Estas mejoras aumentaron la disponibilidad de medicamentos y contribuyeron al funcionamiento del sistema sanitario, aunque persistieron los problemas con la infraestructura de la cadena de frío, los sistemas de datos y la logística de transporte.
34. **Los esfuerzos del Programa por reforzar la cadena de suministro de productos sanitarios del país también permitieron mejorar los sistemas operacionales y las capacidades del personal local,** como demuestran el aumento del personal, la capacitación y el uso de herramientas digitales. Tras asumir, a petición del Gobierno y de los asociados para el desarrollo, la gestión del almacén médico central de Liberia, el PMA aumentó en un 84 % la dotación de personal local, incluidos los farmacéuticos liberianos que fueron contratados y capacitados para trabajar en dicho almacén. No obstante, en la evaluación se señalaron limitaciones en la planificación del traspaso de responsabilidades. A menudo, las actividades de fortalecimiento de las capacidades se llevaron a cabo de manera puntual en lugar de obedecer a una estrategia continuada, lo que redujo su potencial de catalizar el cambio institucional y puso en peligro la sostenibilidad de las realizaciones.

---

<sup>14</sup> En concreto, el PMA aumentó de dos a cuatro el número de ciclos anuales de distribución y, durante la realización de un inventario conjuntamente con el Gobierno, determinó unas existencias de productos sanitarios por valor de 20 millones de dólares aproximadamente, frente a unas estimaciones iniciales de entre 2 y 3 millones de dólares.

## Prioridades transversales

Los avances realizados en el marco del PEP en lo relativo a las prioridades transversales fueron desiguales. En el PEP se hacía hincapié en la participación de las mujeres y las niñas en pie de igualdad y se incorporaban algunas consideraciones ambientales en el diseño de los programas. Los resultados en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el seguimiento de los efectos ambientales y el refuerzo de la rendición de cuentas a las personas afectadas fueron limitados, debido a las deficiencias en la intención estratégica, el diseño y el seguimiento, lo que menoscabó la eficacia y la rendición de cuentas de los programas del PMA.

35. En sus programas, **el PMA dio prioridad sistemáticamente al acceso y la participación de las mujeres y las niñas y otros grupos vulnerables**, y así, en algunas actividades clave, las mujeres representaron más del 64 % de los participantes. **No obstante, en la mayor parte de las iniciativas no se llevó a cabo un análisis sistemático de las necesidades diferenciadas y los obstáculos, lo que hizo que se desaprovecharon oportunidades de hacer frente a las desigualdades estructurales que contribuyen a la inseguridad alimentaria.** Entre los avances observados cabe señalar una mayor independencia económica de las pequeñas agricultoras, la mayor representación femenina en la dirección de las organizaciones de agricultores y los comités de gestión de los alimentos, la triplicación del número de cooperativas dirigidas por mujeres que suministran comidas escolares y una menor carga de trabajo para los cocineros —mujeres en su mayoría— gracias a la utilización de cocinas ecológicas. El grado en que algunos de estos progresos se tradujeron en un mayor poder de decisión y un aumento de la influencia de las mujeres fue variable. Además, hubo consecuencias negativas imprevistas en el caso de algunas cocineras, las cuales señalaron que no habían recibido su salario y que su carga de trabajo había aumentado.
36. **Las consideraciones ambientales no se integraron de manera sistemática en el diseño de los programas.** Algunos elementos programáticos —como la sensibilización y la capacitación de los agricultores en lo relativo a la agricultura climáticamente inteligente, el uso sostenible de la tierra, la conservación del agua, la diversificación de los cultivos, las compras locales y las cocinas económicas— favorecieron el logro de los objetivos ambientales. Sin embargo, dichos objetivos no estaban guiados por unas metas claras, ni se llevó a cabo un seguimiento de los efectos ambientales. La falta de datos o indicadores sobre el desempeño ambiental impidió determinar o gestionar posibles soluciones de compromiso y los riesgos para la sostenibilidad.
37. **El PMA respetó en general los principios humanitarios y se mostró determinado a cumplir sus compromisos en materia de rendición de cuentas a las personas afectadas, aunque siguió habiendo algunas carencias.** El PMA defendió la humanidad y la imparcialidad durante el desarrollo de su labor para aliviar el sufrimiento en los condados con mayor inseguridad alimentaria e incluir de una forma proactiva a los grupos vulnerables basándose principalmente en las necesidades. La inmensa mayoría de los beneficiarios declaró no haber experimentado problemas de seguridad ni de acceso, y haber recibido un trato respetuoso. Sin embargo, el acceso a la información en concreto se señaló como una esfera crucial susceptible de mejora. Como resultado de una comunicación limitada y desigual, en particular, en lo relativo al suministro de información fundamental sobre los programas, las personas afectadas no tuvieron un conocimiento suficiente de los criterios de orientación de la asistencia y selección de beneficiarios, ni de las prestaciones y los plazos, lo que en algunos casos dio lugar a frustración y creó desconfianza y un sentimiento de exclusión. A menudo, los mecanismos de retroalimentación también presentaron limitaciones. La implantación en 2023 de una línea telefónica directa como mecanismo comunitario de retroalimentación oficial constituyó un logro importante, aunque el conocimiento general de esta línea y su utilización fueron desiguales.

38. **Los avances en las dimensiones transversales se vieron condicionados por la falta de capacitación del personal y la escasez crónica de recursos humanos en la oficina en el país**, lo que planteó riesgos para la reputación y mermó la eficacia y la rendición de cuentas en los programas del PMA. Todo ello redujo la capacidad del organismo de garantizar la calidad, adaptarse a los nuevos desafíos e integrar plenamente las consideraciones relacionadas con el empoderamiento de las mujeres y las niñas y los esfuerzos por promover la igualdad, las salvaguardias ambientales y la participación de los beneficiarios.

### **Eficiencia**

Si bien las realizaciones a nivel de los productos mejoraron ligeramente a lo largo del período, la ejecución general siguió viéndose limitada por la fragmentación y corta duración de la financiación, así como por las demoras en las operaciones y la financiación. En algunos elementos de sus intervenciones ante crisis, el PMA dio prioridad de forma deliberada a las personas que afrontaban las mayores dificultades de acceso y trató de promover la obtención de efectos más amplios en la esfera del desarrollo por medio del modelo de alimentación escolar con productos locales, aceptando la adopción de soluciones de compromiso en materia de eficiencia operacional, oportunidad y eficacia en función de los costos.

39. **Los problemas operacionales dificultaron la prestación oportuna de la asistencia del PMA.** La respuesta a la pandemia de COVID-19 se vio afectada negativamente por las deficiencias en la coordinación y la comunicación, la limitada capacidad del personal de la oficina en el país como consecuencia de los déficits de financiación y los recortes en los recursos humanos registrados previamente, la disponibilidad insuficiente de productos locales y las largas conversaciones con los asociados gubernamentales y de las Naciones Unidas sobre la composición y el volumen de las raciones. Como consecuencia de todo ello, lo que en un principio iba a ser una operación de tres meses de duración acabó prolongándose más de un año. Los errores técnicos cometidos con las TBM también ocasionaron retrasos en los pagos en las actividades llevadas a cabo tras la pandemia, las raciones para llevar a casa en el programa de alimentación escolar y las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos destinadas al fomento de la resiliencia, en el caso de algunos beneficiarios (por lo general, entre 15 y 20 personas en cada ronda de asistencia, con un número mayor de personas afectadas durante la primera ronda). Además, hubo factores externos, como la falta de minoristas, los fallos de conectividad de las redes, las condiciones abruptas del terreno y los problemas surgidos durante la temporada de lluvias, que postergaron la aplicación de los programas de cupones electrónicos y de fomento de la resiliencia.
40. Durante el período objeto de evaluación, fue el efecto estratégico 4 el que registró la menor tasa de gasto (64 %), debido a las demoras en el desembolso de los fondos, la larga duración de la temporada de lluvias, los retrasos en la dotación de personal y la necesidad de economizar en la contratación, así como de mantener una reserva de fondos para hacer frente a posibles sobrecostos.
41. **La fragmentación y la corta duración de los fondos aportados por los donantes contribuyeron a aumentar los costos de las transacciones y a incrementar la carga administrativa y el tiempo dedicado a planificar los programas y presentar informes a los donantes.** Todo ello sobrecargó la capacidad del personal en un momento en el que la oficina en el país ya tenía que hacer frente a retrasos en las operaciones y limitaciones de las capacidades. Además, la falta de financiación plurianual flexible y previsible afectó a la capacidad del PMA de planificar de forma estratégica, invertir en el fortalecimiento de los sistemas y llevar a cabo las actividades de manera oportuna y eficiente.
42. **En algunas ocasiones, el PMA dio prioridad de forma deliberada a prestar asistencia a los grupos de población que afrontaban las mayores dificultades de acceso y a**

**contribuir a la obtención de efectos más amplios en la esfera del desarrollo a la eficiencia operacional, la oportunidad y la eficacia en función de los costos.** Las dificultades a la hora de canjear los cupones electrónicos y entregar los alimentos fueron especialmente evidentes en las zonas de difícil acceso, como los condados de Gbarpolu y Maryland. Así, por ejemplo, las dificultades operacionales que se plantearon durante la temporada de lluvias representaron el 54 % de la tasa de gasto en 2022; la entrega de alimentos a algunos lugares se demoró más de dos meses.

43. **La importante inversión en el fortalecimiento de las capacidades y la gestión durante la implantación del modelo de alimentación escolar con productos locales hizo que el costo por beneficiario de dicho programa fuera tres veces superior al de la alimentación escolar tradicional.** El mal estado de las infraestructuras elevó el costo de los alimentos adquiridos a nivel local. Por otro lado, el arroz importado se benefició de las economías de escala, una logística eficaz y unos costos de producción inferiores, todo lo cual hizo que su precio fuera más competitivo a pesar de los gastos de transporte y los derechos de aduana. Con la compra de alimentos producidos localmente para el programa de alimentación escolar basado en este tipo de productos, se sacrificó la eficiencia en función de los costos, aunque ello se hizo con el objetivo de lograr mayores efectos en la esfera del desarrollo. Esta actuación está en consonancia con políticas del PMA como la política sobre las compras locales y regionales de alimentos, que sostiene que los costos de adquisición más elevados pueden estar justificados si favorecen el logro de los objetivos programáticos.

### Asociaciones

El PMA dio prioridad a aquellas asociaciones estratégicas con el Gobierno que sentaban las bases para la sostenibilidad, y colaboró eficazmente con otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados cooperantes a fin de ampliar el alcance de sus actividades a las poblaciones vulnerables y proporcionar apoyo sectorial selectivo. No obstante, estas asociaciones fueron en gran medida de índole operacional y no se aprovecharon suficientemente en tanto que factores catalizadores estratégicos.

44. Durante el período de ejecución del PEP, **el PMA pasó de llevar a cabo principalmente operaciones con ONG a establecer y dar prioridad a las asociaciones con instituciones gubernamentales nacionales y subnacionales, con el objetivo de promover el sentido de apropiación y garantizar la sostenibilidad.** En muchas actividades, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes se llevaron a cabo de forma conjunta. La colaboración con el Gobierno ayudó a dar carácter institucional a las evaluaciones de la seguridad alimentaria nacional y a reforzar los sistemas de análisis, aunque la disminución del apoyo registrada últimamente ha aminorado la capacidad de Liberia de hacer frente a las perturbaciones. La sostenibilidad sigue viéndose afectada por la escasa capacidad institucional y los déficits de financiación permanentes, lo que hace que programas fundamentales, tales como los de alimentación escolar y logística en el sector de la salud, sigan dependiendo en gran medida del apoyo técnico y operacional del PMA.
45. **Gracias a la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, el PMA ha contribuido al logro de objetivos más amplios en materia de desarrollo en Liberia.** La participación del PMA en dos proyectos del Fondo de las Naciones Unidas para la consolidación de la paz, en los que proporcionó asistencia técnica y apoyo a los medios de vida, en especial a los jóvenes, puso de manifiesto su capacidad de abordar la eliminación de las causas profundas de los conflictos y contribuir a los efectos relacionados con la consolidación de la paz, en particular, el fortalecimiento de los medios de vida, la mayor participación en las actividades de consolidación de la paz y el aumento de la cohesión social. El PMA también estableció asociaciones para reforzar los marcos normativos y el análisis de la seguridad alimentaria y la resiliencia. Entre los ejemplos más destacados figuran un

análisis conjunto realizado con arreglo al *Cadre Harmonisé*, una encuesta general sobre seguridad alimentaria y nutrición y otras evaluaciones realizadas conjuntamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y otros asociados, así como el apoyo del Programa a la elaboración de una estrategia dirigida a reducir a cero las pérdidas poscosecha.

46. **Las asociaciones con asociados cooperantes y empresas del sector privado desempeñaron un importante papel en la ampliación del alcance de las actividades del PMA y el logro de resultados**, ya que permitieron aprovechar la cobertura geográfica, las relaciones a nivel de las comunidades y los conocimientos especializados de dichas entidades, en especial, en lo relativo al fomento de la resiliencia y las intervenciones en casos de emergencia. Los asociados cooperantes tuvieron un papel clave en la movilización comunitaria, la selección de beneficiarios y la ejecución, sobre todo allí donde el PMA tenía una presencia limitada.
47. **El PMA todavía no ha aprovechado al máximo su poder de convocatoria en el sector educativo**, en el que su presencia operacional, los activos relacionados con la cadena de suministro y sus conocimientos especializados a nivel mundial en materia de alimentación escolar lo sitúan en una buena posición para desempeñar una función catalizadora a la hora de facilitar la colaboración entre múltiples actores. El PMA está trabajando con la FAO y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en la elaboración de una propuesta integrada para la alimentación escolar que podría mejorar la colaboración estratégica, convertirse en un proyecto emblemático y servir de ejemplo equilibrado de colaboración para el sistema más amplio de las Naciones Unidas.

### Recursos humanos y financieros

Durante todo el período objeto de examen, el PMA trabajó en un contexto de importantes limitaciones de recursos y personal. La fragmentación y la imprevisibilidad de la financiación de los donantes afectó a la planificación y redujo la calidad, la puntualidad y el alcance de la ejecución de los programas y los sistemas internos, en particular, de los sistemas de seguimiento. Si bien en los últimos años se observaron mejoras, la escasez de personal siguió debilitando la capacidad de respuesta frente a los desafíos conocidos.

48. **Si bien el PEP era pertinente desde el punto de vista estratégico, su alcance inicial era excesivamente ambicioso teniendo en cuenta los recursos de que disponía la oficina en el país** en términos de dotación de personal, financiación prevista, base de donantes, disponibilidad de financiación a largo plazo y otros aspectos. Los supuestos en los que se basaba el PEP resultaron ser poco realistas en el contexto operacional y de financiación de Liberia. En general, el PEP no dispuso de recursos suficientes, salvo por las importantes inyecciones de fondos para la respuesta a la pandemia de COVID-19. La suma necesaria para financiar la cartera de actividades ascendía a más de 140 millones de dólares, de los cuales, en diciembre de 2024, solo se había recibido el 53,2 %. El 90 % de los recursos totales correspondía a compromisos de un solo año de duración, lo que exigía unos ciclos de programación breves y limitaba la duración, la previsibilidad y la eficacia de las actividades de fomento de la resiliencia.
49. **La situación de la financiación hizo que al PMA le resultara difícil mantener la orientación estratégica del PEP y redujo su capacidad de atender las necesidades operacionales**. Así, por ejemplo, los déficits de financiación ocasionaron la suspensión y la reanudación tardía de las actividades de alimentación escolar con productos locales y limitaron la capacidad del PMA de llevar cabo actividades de fortalecimiento de las capacidades. En cambio, la prestación de servicios comunes en el marco del efecto estratégico 4 obtuvo el nivel de financiación más elevado del presupuesto del plan basado

en las necesidades y dispuso de recursos suficientes para apoyar la ejecución, lo que contribuyó a unos buenos resultados.

50. **En la mayor parte de las actividades del PEP, los déficits de personal y la rotación crónicos —en especial en las esferas técnicas y transversales—también mermaron la coherencia, la puntualidad y la calidad de la ejecución.** En algunas funciones críticas, como el seguimiento, la presupuestación, la programación y la comunicación, hubo una escasez permanente de personal, y la elevada rotación (por ejemplo, entre 2019 y 2025 hubo tres directores en el país) afectó a la continuidad y la orientación estratégica. Además, los déficits de personal (en particular, la ausencia de un puesto encargado específicamente de las asociaciones y las comunicaciones hasta junio de 2024) y el hecho de no existir una estrategia activa de movilización de recursos redujeron la capacidad de la oficina en el país de movilizar fondos y planificar de forma proactiva. Tras una importante disminución de los efectivos en 2022 (cuando se pasó de 77 a 48 empleados), los recursos de personal aumentaron, debido en buena medida al aumento del personal encargado de la cadena de suministro, a raíz del cambio a la gestión y distribución de productos de la sanidad pública en el efecto estratégico 4. Este efecto contó con una capacidad específica y usó modelos operacionales relativamente claros. En cambio, los programas en materia de fomento de la resiliencia, alimentación escolar y fortalecimiento de las capacidades sufrieron las consecuencias de la fragmentación de la ejecución, el escaso seguimiento y la limitada capacidad para abordar los cuellos de botella operacionales.
51. **El PMA implementó diversas estrategias para mitigar los déficits de personal y financiación, entre otros, la reducción de la dotación de personal, la redefinición de las prioridades de asignación de recursos y unos modelos de prestación adaptables.** Así, tras una revisión de la estructura de dotación de personal llevada a cabo en 2022, el número de miembros del personal que trabajaban en programación y políticas y en operaciones sobre el terreno se redujo de 22 a 13. En cuanto a la asistencia en forma de alimentación escolar, también en 2022, el PMA pasó de las raciones para llevar a casa a una única TBM a los hogares seleccionados y amplió aún más las modalidades de asistencia de base monetaria para la alimentación escolar.
52. **Los sistemas de seguimiento cumplieron los requisitos mínimos establecidos, pero la falta de personal especializado y las consiguientes carencias de datos, sobre todo al inicio del período de ejecución el PEP, mermaron la capacidad del PMA de hacer el seguimiento de la ejecución de los programas y valorar las contribuciones a los efectos.** Todo ello hizo difícil que pudieran adoptarse decisiones estratégicas y realizar ajustes en los programas en el momento oportuno. La oficina en el país reforzó los sistemas de seguimiento, contratando a personal dedicado a la investigación, la evaluación y el seguimiento en 2023, e introduciendo el seguimiento por parte de terceros en 2024. Estas medidas mejoraron la recopilación de datos y permitieron detectar los principales problemas operacionales. En algunos casos, también las terceras partes encargadas del seguimiento brindaron un apoyo operacional limitado. El seguimiento por parte de terceros puso de manifiesto que la falta de personal, especialmente sobre el terreno, limitaba la capacidad de la oficina en el país de resolver los problemas. Así, por ejemplo, los datos correspondientes a 2024 mostraron que, de las 133 cuestiones señaladas, solo se había cerrado el 25 %, mientras que para el 40 % no se había tomado ninguna medida y el 35 % estaba en proceso de resolución.

## Recomendaciones

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 1: Perfeccionar y consolidar el modelo del programa de alimentación escolar con productos locales, mejorando la planificación y sirviéndose del apoyo a las cooperativas como medio para fomentar la resiliencia de los pequeños agricultores de una manera integrada.</b></p>	Estratégica y operacional	Oficina en el país	Cooperativas, LISA, Sede mundial	Alta	Junio de 2028
<p>1.1 Incentivar a las cooperativas agrícolas —por medio de la prestación de apoyo técnico (en asociación con el Ministerio de Agricultura) y las oportunidades del mercado financiero— para que ofrezcan capacitación, insumos, vínculos con los mercados y asistencia de otro tipo a los pequeños agricultores que forman parte de sus redes, como un modelo que pueda ampliarse para impulsar la productividad y la resiliencia de los agricultores.</p>			Cooperativas, Ministerio de Agricultura		
<p>1.2 Garantizar la entrega oportuna de planes de distribución a todas las partes interesadas, sirviéndose de un mecanismo para realizar previsiones de las necesidades en materia de alimentación escolar, y poner en contacto a cooperativas concretas con las escuelas, a fin de que dichas cooperativas puedan suministrar alimentos a las escuelas en el momento adecuado.</p>			Cooperativas, oficina regional, Sede en Roma		
<p>1.3 Celebrar contratos de compra para varios ciclos en los que se especifiquen las condiciones de entrega (incluidas las cantidades) para las cooperativas que cumplan de manera sistemática los objetivos en materia de suministro y unos altos niveles de calidad.</p>			Sede en Roma, cooperativas, LISA		

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 2: Reforzar el apoyo del PMA a las capacidades, los sistemas y las estructuras nacionales y comunitarias en aquellas esferas en las que añade un claro valor, en particular, la alimentación escolar, la intervención ante crisis y la cadena de suministro del sector de la salud.</b></p>	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial, NDMA, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Sanidad, terceras partes encargadas del seguimiento	Media	Junio de 2030
<p>2.1 Posibilitar el traspaso gradual y sostenible de las actividades de alimentación escolar, prestando apoyo al Gobierno en la elaboración y puesta en aplicación de las políticas nacionales de alimentación escolar y los procedimientos estándar, al tiempo que se refuerzan las capacidades de los comités de gestión de los alimentos mediante cursos de repaso específicos, herramientas prácticas y un seguimiento conjunto frecuente con el Ministerio de Educación y las terceras partes encargadas del seguimiento.</p>			Sede mundial, Ministerio de Educación, terceras partes encargadas del seguimiento		
<p>2.2 Prestar apoyo al NDMA con vistas al fortalecimiento de la capacidad de evaluación rápida sostenible en las crisis emergentes, por ejemplo, facilitando tabletas y prestando capacitación en materia de encuestas, sistemas de información y gestión de bases de datos.</p>			NDMA		
<p>2.3 Apoyar la sostenibilidad de las operaciones del almacén médico central de Liberia mediante la elaboración y ejecución de un plan de transición y fortalecimiento de las capacidades claro, para el futuro traspaso a los asociados nacionales de la gestión del almacén y de las funciones relacionadas con la cadena de suministro, en el que se contemplen actividades como la capacitación del personal, el aprendizaje por observación y la consultoría post-salida.</p>			Ministerio de Sanidad		

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 3: Reforzar las asociaciones estratégicas en materia de programación, así como la movilización de recursos y la elaboración de políticas de manera conjunta en todo el sector educativo, armonizando las capacidades complementarias de los asociados con la ventaja comparativa del PMA en la esfera de la alimentación escolar, con el fin de mejorar los efectos en materia de educación, nutrición y sistemas alimentarios.</b></p>	Estratégica	Oficina en el país	FAO, UNICEF, LISA, Sede Mundial, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), FIDA	Media	Diciembre de 2029
<p>3.1 Crear un marco de asociación formal que oriente la colaboración en aquellas esferas en las que el PMA goza de una ventaja comparativa limitada, como son el agua, el saneamiento y la higiene, los programas centrados específicamente en la nutrición, la producción agrícola y los sistemas de inocuidad y calidad de los alimentos, de modo que el PMA pueda centrarse en sus fortalezas básicas en las compras locales y el suministro de comidas escolares.</p>			Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, FAO, UNICEF, LISA, Sede mundial		
<p>3.2 Elaborar una estrategia específica de movilización de recursos que ponga en consonancia las oportunidades de financiación con las ventajas comparativas del PMA y las prioridades en materia de asociaciones, garantizando financiación previsible para programas integrados plurianuales que aprovechen la complementariedad de las capacidades de los asociados.</p>					

Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
<b>Recomendación 4: Reforzar la capacidad institucional y los sistemas operacionales para facilitar el logro de los objetivos del PEP.</b>	Operacional	Oficina en el país	Sede mundial, terceras partes encargadas del seguimiento, Ministerio de Educación	Alta	Junio de 2030
4.1 Reforzar los sistemas de seguimiento dando respuesta a los problemas detectados durante el seguimiento efectuado por terceras partes.			Terceras partes encargadas del seguimiento, Ministerio de Educación		
4.2 Reforzar la capacidad técnica interna en las esferas del empoderamiento de las mujeres y las niñas y la promoción de la igualdad, así como en la del medio ambiente, velando por la capacitación periódica del personal de la oficina y suboficinas en el país encargado de los programas y de la investigación, el análisis y el seguimiento, por ejemplo, mediante el apoyo de la oficina regional y la Sede de Roma en lo relativo al empoderamiento de las mujeres y niñas y la promoción de la igualdad; las salvaguardias; la protección; las normas mínimas sobre protección contra la explotación y los abusos sexuales, y los conocimientos especializados en el uso de indicadores que permitan rastrear los diferentes efectos en los sistemas de seguimiento y evaluación.			Sede mundial		
4.3 Implementar plenamente la estrategia de participación comunitaria de 2024, de modo que, en el marco de los programas, se facilite constantemente información a las personas afectadas y haya un contacto permanente con ellas, a fin de que estén informadas y empoderadas.			Sede mundial		

## Lista de siglas

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
LISA	Organismo de Normalización de Liberia
NDMA	Organismo Nacional de Gestión de Desastres
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
TBM	transferencia de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia