



Distribución: general

Fecha: 10 de junio de 2016

Original: inglés

Tema 7 del programa

WFP/EB.A/2016/7-B/Rev.1

Informes de evaluación

**Para examen**

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

## **Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos en Mauritania (2011-2015)**

### **Resumen**

La presente evaluación de la cartera de proyectos en el país abarcó todas las operaciones del PMA ejecutadas en Mauritania entre 2011 y 2015. En ella se evaluaron la alineación y el posicionamiento estratégico de la cartera de proyectos del PMA, los factores que influyeron en la toma de decisiones estratégicas del PMA y la calidad de estas, y las realizaciones y los resultados de la cartera. La evaluación, que obedecía a un doble fin de rendición de cuentas y aprendizaje, se programó con el fin de que las lecciones extraídas y las recomendaciones sirviesen de base a la elaboración de una nueva estrategia para el país.

La intervención en respuesta a la sequía de 2011/2012 en el Sahel y las llegadas de refugiados de Malí a partir de enero de 2012 configuraron la cartera de proyectos del PMA en Mauritania durante el período objeto de la evaluación. En 2014 se produjo una reorientación estratégica con la adopción de una estrategia de fomento de la resiliencia.

Las intervenciones del PMA ante las crisis y su estrategia de fomento de la resiliencia eran pertinentes para el contexto del país. Sin embargo, tendieron a perder de vista los objetivos de desarrollo de las capacidades formulados en la estrategia para el país relativa a 2011-2016 al comienzo del período objeto de la evaluación. La cartera de proyectos del PMA estaba se ajustaba a las políticas nacionales y complementaba las intervenciones nacionales ante la sequía de 2011, pero, al perseguir sus objetivos de fomento de las capacidades nacionales, el PMA hubo de enfrentarse a la complejidad, la inestabilidad y la limitada descentralización de las instituciones del país. Tanto en sus operaciones como en su diálogo técnico con el Gobierno, la oficina en el país se adecuó a la orientación general del PMA hacia la diversificación de las modalidades de asistencia. Pese a la coherencia estratégica con otros organismos de las Naciones Unidas, se realizaron pocos progresos hacia el logro de los objetivos comunes de apoyo institucional. Sin embargo, el PMA contribuyó a las iniciativas de protección social del Banco Mundial, entre ellas la alimentación escolar.

*En consonancia con la política en materia de evaluación para 2016-2021 (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación, es posible que algunos de los términos o expresiones utilizados en el presente informe no correspondan a la terminología estándar del PMA. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación del PMA.*

### **Coordinadoras del documento:**

Sra. H. Wedgwood  
Directora  
Oficina de Evaluación  
Tel.: 066513-2030

Sra. M. Sende  
Oficial de Evaluación  
Oficina de Evaluación  
Tel.: 066513-2539

La toma de decisiones estratégicas del PMA recibió el apoyo de un sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria eficaz y periódico, pero no ha disminuido la dependencia nacional respecto del apoyo del PMA. La competencia por los recursos y las tensiones operacionales dificultaron las relaciones entre los asociados de las Naciones Unidas en 2012 y 2013. Si bien la situación ha mejorado, la colaboración efectiva sigue siendo limitada. Las deficiencias en materia de continuidad estratégica se agravaron por la inestabilidad de los recursos humanos en la oficina en el país, particularmente a nivel de la dirección. La labor de aprendizaje e innovación se concentró en las actividades de transferencia de efectivo. El sistema de seguimiento y evaluación era inadecuado, pero a partir de 2014 se fortaleció con el apoyo del despacho regional. La insuficiencia de la financiación influyó notablemente en la orientación de la cartera de proyectos del PMA. La financiación de las operaciones de emergencia en 2012-2013 se caracterizó por el firme apoyo prestado a las transferencias de efectivo y a las actividades de nutrición. No parece que en la programación del PMA se previera la reducción de la financiación para emergencias observada a partir de 2014 en la región.

La asistencia del PMA a los refugiados de Malí fue eficaz, en el sentido de que mejoró su consumo de alimentos y contribuyó a reducir de forma pronunciada la incidencia de la malnutrición aguda. La eficacia de la asistencia a las poblaciones mauritanas afectadas por la inseguridad alimentaria varió ampliamente en el curso del tiempo y entre las diversas actividades. Con la excepción de las actividades de apoyo al tratamiento de la malnutrición aguda moderada, y de las transferencias de efectivo no condicionadas en 2012 y 2013, el PMA se enfrentó a dificultades en la ejecución de las actividades previstas, y a menudo las sinergias entre actividades, en las que la estrategia para el país relativa a 2011-2016 hace hincapié con razón, no pudieron alcanzarse. Hubo una ejecución irregular de las actividades de la estrategia y, pese a la intención declarada de concentrar las intervenciones, estas siguieron estando geográficamente dispersas. Se hizo un esfuerzo sostenido por mejorar la orientación de la asistencia alimentaria, y prosiguen los esfuerzos por fortalecer las actividades de resiliencia. Las graves limitaciones relacionadas con la insuficiente remisión de casos al sistema de salud restringieron las realizaciones del componente de nutrición, mientras que la ineficiencia del sistema de seguimiento de la oficina en el país impidió la medición de los efectos.

La evaluación recomienda que el PMA se vuelva a centrar en sus objetivos estratégicos iniciales de 2011, consistentes en fomentar las capacidades institucionales nacionales, aunque teniendo en cuenta la evolución del contexto.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos en Mauritania (2011-2015)” (WFP/EB.A/2016/7-B/Rev.1) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2016/7-B/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante el debate.

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## Introducción

### Características de la evaluación

1. La evaluación de la cartera de proyectos en Mauritania abarcó la estrategia del PMA para el país relativa a 2011-2016 y las medidas aplicadas desde 2011 hasta 2015. Fue llevada a cabo por un equipo independiente de evaluadores entre junio de 2015 y febrero de 2016 y se basa en un examen de los documentos y en entrevistas a unas 350 partes interesadas. La evaluación, que obedecía a un doble fin de rendición de cuentas y aprendizaje, se programó con el fin de que las lecciones extraídas y recomendaciones sirviesen de base para la elaboración de una nueva estrategia para el país. Como todas las evaluaciones de carteras de proyectos en los países, la presente se estructura en torno a tres cuestiones principales:
  - la alineación y el posicionamiento estratégico de la cartera de proyectos del PMA;
  - los factores que influyeron en la toma de decisiones estratégicas del PMA y la calidad de estas, y
  - las realizaciones y los resultados de la cartera.

### Contexto

2. Mauritania se encuentra en la frontera entre el Magreb Árabe y el Sahel occidental, con 3,5 millones de habitantes y un territorio inmenso, de 1 millón de km<sup>2</sup>, principalmente árido. La tasa de urbanización, de más del 48 %, es muy alta para la región. El contexto del país era dinámico durante el período objeto de la evaluación. En 2014 Mauritania estaba clasificada como país de ingresos medios<sup>1</sup>, pero los ingresos han disminuido a raíz del descenso de los precios de los productos de exportación. Las estadísticas oficiales reflejan una disminución considerable de la pobreza, y la tasa de población que vivía por debajo de la línea de pobreza pasó del 42 % en 2008 al 31 % en 2015. La pobreza sigue siendo un fenómeno típicamente rural: vive en situación de pobreza el 44 % de la población rural, frente al 16,7 % de la población de las zonas urbanas<sup>2</sup>. Sin embargo, algunos indicadores sociales, como el acceso a la educación, cambiaron de tendencia o se estancaron durante el período objeto de la evaluación: en 2014 la tasa bruta de escolarización era del 76,8 % frente al 90,8 % en 2008<sup>3</sup>. En 2014 Mauritania ocupaba el puesto 139 de los 155 países clasificados con arreglo al índice de desigualdad de género<sup>4</sup>.
3. Durante el período objeto de la evaluación Mauritania tuvo que hacer frente a dos crisis importantes: en 2011, una grave sequía que ocasionó un aumento pronunciado de la inseguridad alimentaria y la malnutrición —las cuales se han mantenido desde entonces muy por encima de los valores que se registraban antes del período examinado (Figura 1)— y, a partir de 2012, las llegadas de refugiados —73.000 en 2013<sup>5</sup>— que huían de la inseguridad en Malí. Los factores de riesgo asociados con ambas crisis no han desaparecido. Mauritania es particularmente vulnerable al cambio climático y a las crisis, así como a los riesgos en materia de seguridad y migración causados por la inestabilidad regional.
4. Estas crisis han atraído la atención internacional y en 2012, en relación con las condiciones de seguridad regional derivadas de la crisis maliense, se registró un aumento del 30 % en la asistencia para el desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Sin embargo, los fondos humanitarios disminuyeron de forma acusada en 2014, y ese año solo se pudo atender el 41 % de las necesidades indicadas en el llamamiento unificado, frente al 62 % en 2012<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Banco Mundial. [http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups#Lower\\_middle\\_income](http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups#Lower_middle_income).

<sup>2</sup> *Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages* [encuesta de hogares], 2014.

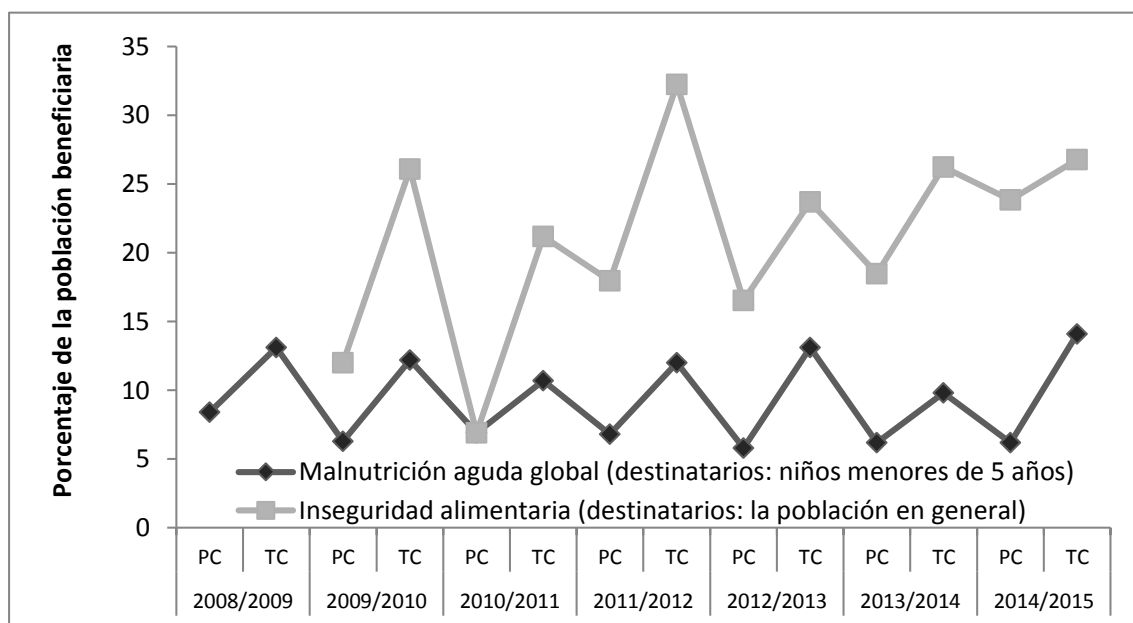
<sup>3</sup> *Recensement général de la population et de l'habitat* [censo general], 2014.

<sup>4</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2014. Véase la dirección <http://hdr.undp.org/es/content/%C3%ADndice-de-desigualdad-de-g%C3%A9nero>.

<sup>5</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR): <http://data.unhcr.org/SahelSituation/settlement.php?id=86&country=501&region=66>.

<sup>6</sup> Servicio de seguimiento financiero de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH).

**Figura 1: Variaciones en la prevalencia de la malnutrición aguda y la inseguridad alimentaria entre 2009 y 2015**



*Fuente:* Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), encuestas de seguimiento y evaluación normalizadas de las situaciones de socorro y transición (SMART) nacionales; PMA, encuestas del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria del PMA de 2008-2015.

PC = período poscosecha (encuesta realizada en diciembre del primer año); TC = temporada de carestía (encuesta realizada en junio del segundo año).

## La cartera de proyectos del PMA

5. El período objeto de la evaluación se caracterizó por la aprobación en 2011 de la estrategia para el país relativa a 2011-2016, centrada en tres objetivos estratégicos del PMA en Mauritania: mejorar la coordinación y la consulta; reducir los riesgos y crear capacidad nacional para prevenir y gestionar las crisis, e invertir en capital humano.
6. Desde 2011 el PMA ha llevado a cabo 12 operaciones en Mauritania (Figura 2). En 2014 dio comienzo a la ejecución del *Projet d'amélioration de la résilience des communautés et de leur sécurité alimentaire face aux effets néfastes des changements climatiques* (PARSACC, proyecto para mejorar la resiliencia y la seguridad alimentaria de las comunidades ante los efectos nefastos del cambio climático) por medio del Fondo de Adaptación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Toda la cartera de proyectos del PMA en Mauritania ascendía a 553 millones de dólares EE.UU., de los cuales se financiaron 282 millones de dólares. Se trata de una cifra moderada para una oficina del PMA con tantas operaciones.
7. Las tres fases de las actividades del PMA durante el período objeto de la evaluación se corresponden con el contexto en evolución, los cambios en las prioridades programáticas del PMA y las fases de gestión de la oficina en el país:
  - En 2011, terminó el programa en el país (PP) 100290 y se formuló el PP 200251, conforme a la estrategia para el país relativa a 2011-2016.
  - En 2012-2013 el PMA puso en marcha la operación de emergencia (OEM) 200333 y otras operaciones<sup>7</sup> para afrontar la sequía de 2011/2012, pero los esfuerzos se concentraron en la OEM 200438 en respuesta a la llegada de los refugiados malienses. Durante período objeto de la evaluación, los componentes de nutrición y desarrollo rural del PP 200251 se transfirieron a la OEM 200333. En 2013 se puso en marcha la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) 200474 para apoyar la recuperación y se establecieron

<sup>7</sup> Entre ellas OEM de respuesta inmediata.

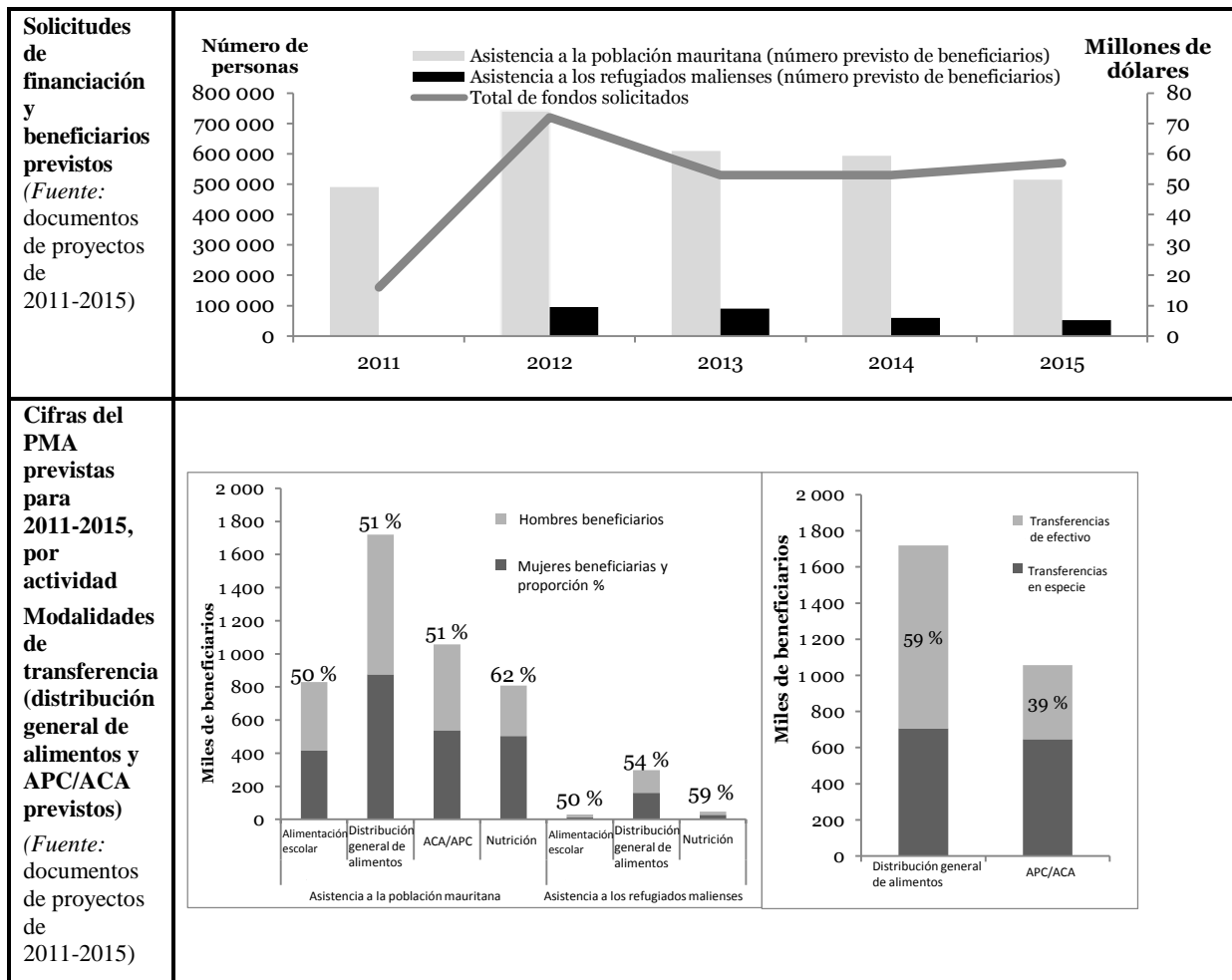
servicios aéreos entre Nuakchot y las principales ciudades del sur mediante las operaciones especiales (OE) 200406 y 200803.

- En 2014-2015 el PMA aprobó estrategias destinadas a abordar la inseguridad alimentaria y nutricional crónica entre las poblaciones mauritanas y fortalecer su resiliencia ante las crisis, así como a apoyar la asistencia a los refugiados malienses mediante la introducción, entre otras cosas, de alimentación escolar de emergencia y la participación en conversaciones sobre la evolución de las modalidades de asistencia alimentaria.

**Figura 2: Calendario de la cartera de proyectos del PMA para 2011-2015**

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Dirección de la oficina en el país	Director en el país 1	Director en el país 2	Director en funciones de la oficina en el país	Director en el país 3	
Marcos de resultados estratégicos	Marco de resultados estratégicos para 2009-2013			Marco de resultados estratégicos para 2014-2017	
	Estrategia para el país relativa a 2011-2016				
	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD 2012-2016)				
	Marco estratégico de reducción de la pobreza (CSLP III 2011-2015)				
Actividades principales del PMA en Mauritania  Organismo de ejecución del programa nacional de redes de seguridad social					
Operaciones del PMA	PP 102090 (financiado en un 71 %)	(desde 2003)			
		PP 200251 (financiado en un 11 %)			
			– OEM de respuesta inmediata 200034 (financiada en un 84 %)		
			OEM 200333 (financiada en un 63 %)		
			– OEM de respuesta inmediata 200370 (financiada en un 86 %)		
				OPSR 200474 (financiada en un 54 %)	
					OPSR 200640 (financiada en un 23 %)
					PARSACC (4 años)
					– OEM de respuesta inmediata 200401 (financiada en un 76 %)
					OEM 200438 (financiada en un 69 %)
			OE 200406 (financiada en un 83,5 %)		OE 200803 (financiada en un 64,8 %)

AGIR = Alianza Mundial para la Iniciativa de Resiliencia; EMEL = Programa de alimentación de emergencia del Gobierno; APC = Asistencia alimentaria para la capacitación; JAM = misión de evaluación conjunta; NSPS = Estrategia nacional de protección social; PRP = programa de reducción de la pobreza; SABER = Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos.



GIR = Alianza Mundial para la Iniciativa de Resiliencia; CSLP = Marco estratégico de lucha contra la pobreza (*Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté*); EMEL = Programa de alimentación de emergencia del Gobierno; APC = asistencia alimentaria para la capacitación; NSPS = Estrategia nacional de protección social; PRP = programa de reducción de la pobreza; SABER = Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos.

## Principales constataciones derivadas de la evaluación

### Alineación y posicionamiento estratégico de la cartera de proyectos

8. El PMA ha tenido la capacidad de adaptar su programa al contexto en evolución, en particular a las crisis que afectaron a Mauritania entre 2011 y 2015. Pero, al hacerlo, ha tendido a perder de vista algunos de los objetivos de la estrategia para el país relativa a 2011-2016. La selección geográfica de las zonas en las que prestar la asistencia se ha visto respaldada por el seguimiento periódico de la inseguridad alimentaria y nutricional (Cuadro 1).

Zona geográfica		Prevalencia de la malnutrición aguda global y de la inseguridad alimentaria, 2015			Actividades del PMA														
		Inseguridad alimentaria (%)	Malnutrición aguda global (%)	Variación de la inseguridad alimentaria desde 2011	2011			2012-2013			2014-2015								
					Distribución general de alimentos	Reservas alimentarias de las aldeas	APC/ACA	Nutrición	Alimentación escolar	Distribución general de alimentos	Reservas alimentarias de las aldeas	APC/ACA	Nutrición	Alimentación escolar	Distribución general de alimentos	Reservas alimentarias de las aldeas	APC/ACA	Nutrición	Alimentación escolar
Población mauritana	Guidimaka	29,1	18,1	Ligero deterioro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Gorgol	25,6	17,1	Deterioro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Assaba	28,0	15,5	Mejora	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Hodh el C	41,1	14,2	Mejora	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Hodh el G	28,8	12,7	Gran mejora	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Brakna	16,2	16,9	Deterioro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Tagant	12,1	14,5	Grave deterioro						•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Trarza	15,9	7,2	Ligero deterioro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Nuakchot	29,3	7,1	Gran mejora	•			•	•	•	•	•	•	•	o				o
	Norte	13,6	7,1	Ligero deterioro															
Refugiados (Mbera)										•		•		•				•	•

Fuentes: encuestas del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria y encuestas SMART (2011 y 2015), documentos de proyectos.

- Wilaya seleccionada y actividad realizada. [La wilaya es una división administrativa en Mauritania.]
- o Wilaya seleccionada, pero actividad no realizada.

9. Los objetivos de la OPSR 200640 en curso son pertinentes para el análisis de la inseguridad alimentaria y nutricional. Se basan en un análisis longitudinal de la inseguridad alimentaria durante cinco años y en un proceso de formulación racional. Su objetivo es asegurar en las comunidades una protección social que preserve el consumo de alimentos y proteja los medios de subsistencia durante la temporada de carestía, a la vez que promover actividades económicas para las poblaciones aquejadas de inseguridad alimentaria y nutricional crónica<sup>8</sup>. La asistencia a los refugiados malienses, centrada en la reducción de la malnutrición, era pertinente para la elevada prevalencia (20 %) de la malnutrición aguda global entre los refugiados en 2013. Los cambios previstos<sup>9</sup>, que combinan un paso gradual a la asistencia basada en la vulnerabilidad de los hogares con una diversificación de las modalidades de asistencia, son pertinentes para los cambios contextuales, entre ellos la identificación más rigurosa de los refugiados.

<sup>8</sup> Documento del proyecto OPSR 200640.

<sup>9</sup> PMA-ACNUR, 2015, misión de evaluación conjunta.

10. Sin embargo, los cambios estratégicos del PMA han sido esporádicos. Hasta 2014 se había prestado excesivamente poca atención a la alimentación escolar, debido en parte a los cambios registrados en el Ministerio de Educación. A raíz de la transferencia de las actividades de asistencia nutricional y asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) a la OEM 200333, la alimentación escolar se desligó del resto de la cartera de proyectos de 2013-2014. El desarrollo de las capacidades en sectores específicos —principalmente el de la nutrición, pero también el de análisis de la seguridad alimentaria y nutricional— no recibió la atención que merecía, particularmente en 2012-2013, cuando otras necesidades operacionales absorbieron la mayor parte de la capacidad de la oficina en el país. En el marco de la OEM 200333, el uso de las reservas alimentarias de las aldeas como mecanismo para distribuir alimentos durante la emergencia representó una amenaza para los frágiles logros de este instrumento, que inicialmente estaba previsto para la prevención de crisis. Las distribuciones generales de alimentos fueron algo incoherentes: se suspendieron a mediados de 2013 cuando la OPSR 200474 se reorientó hacia las actividades de ACA, y se reanudaron a mediados de 2014 en el marco de la OPSR 200640, sin que cambiara el grupo de beneficiarios.
11. La cartera de proyectos del PMA se alineó con las políticas sectoriales nacionales en materia de seguridad alimentaria, nutrición y protección social, y apoyó su formulación. Sin embargo, el apoyo a las instituciones nacionales fue menos sistemático que en la estrategia para el país relativa a 2011-2016. Además de factores internos, una dificultad importante para hacer efectivo este apoyo estuvo relacionada con la complejidad, la inestabilidad y la limitada descentralización de la estructura institucional de Mauritania. Las competencias en materia de nutrición están repartidas entre el Ministerio de Salud, el Ministerio de Acción Social, Familia e Infancia, y la Comisión de Seguridad Alimentaria (CSA). Esta fragmentación, unida a la débil participación de la CSA en la programación del tratamiento y la prevención de la malnutrición aguda moderada, limitó las posibilidades de un apoyo institucional a nivel central y redujo la eficacia del apoyo a la coordinación local.
12. Con respecto al desarrollo rural, las superposiciones entre los mandatos de la CSA y el Ministerio de Agricultura y Ganadería limitó la colaboración del PMA con la CSA en el seguimiento de algunas actividades, que a menudo no cumplían los criterios de viabilidad. Los cambios institucionales registrados en el Ministerio de Educación contribuyeron a dificultar el diálogo sobre la alimentación escolar. En cambio, cabe señalar las valiosas aportaciones del PMA al diálogo técnico con el Ministerio de Asuntos Económicos y Desarrollo por su apoyo a la ejecución de la Estrategia nacional de protección social (2012) y al programa conexo *Tekavoul*, que aprovecha la experiencia del PMA en las transferencias de base monetaria y la selección de los beneficiarios. También se observó un alto grado de complementariedad entre las transferencias de base monetaria del PMA y las distribuciones de alimentos y las ventas subvencionadas utilizadas por el Gobierno ante la crisis de 2011-2012.
13. La cartera de proyectos del PMA en Mauritania se ajusta a los marcos de políticas globales y las políticas sectoriales del Programa, particularmente mediante el uso de una gama más amplia de modalidades de transferencia y, desde 2014, su alineación con la estrategia de resiliencia promovida por el despacho regional<sup>10</sup>. La política del PMA en materia de género (2009) se fue implementando gradualmente, en particular para dirigir asistencia específicamente a las mujeres y lograr la participación de estas en la gestión de las actividades, especialmente en la OPSR 200640. La atención a los principios humanitarios se integró claramente en la asistencia a los refugiados malienses<sup>11</sup>, pero fue menos evidente en las estrategias de asistencia a las poblaciones mauritanas, pese a las desigualdades y las tensiones sociales que afectaban a estas poblaciones.
14. El análisis subyacente a la estrategia para el país relativa a 2011-2016 fue pertinente para el contexto del país, pero insuficiente por lo que se refiere al análisis de género. De este análisis se hizo tan solo un uso limitado a causa de la inestabilidad que afectó a la oficina en el país durante

---

<sup>10</sup> PMA. 2013. *Hoja de ruta regional del PMA para África occidental*.

<sup>11</sup> A través de los esfuerzos dedicados a las comunidades anfitrionas, el acercamiento a las personas con necesidades específicas y la prioridad dada a la malnutrición materno-infantil.



el período (párrafo 18) y a la falta de conexión entre la estrategia para el país y los planes estratégicos del alcance mundial del PMA.

15. Las orientaciones estratégicas del PMA mantenían una gran coherencia con las de los donantes, los organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales (ONG). Dicha coherencia permitió perseguir objetivos conjuntos con el UNICEF, en apoyo de las iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH), y con el Banco Mundial en el apoyo a la ejecución de la Estrategia nacional de protección social desde 2012; reanudar el diálogo técnico sobre la alimentación escolar, que culminó en el apoyo al taller sobre el Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos (SABER) en octubre de 2015, y lograr que en el Plan nacional en pro de la resiliencia formulado en 2015 se tomaran en consideración las directrices elaboradas por el PMA en 2014.

### **Factores en los que se basa la toma de decisiones estratégicas y calidad de las decisiones adoptadas**

16. El seguimiento por parte del PMA de la información sobre la situación alimentaria es fundamental para los agentes del sector a la hora de determinar su orientación estratégica<sup>12</sup>. Sin embargo, durante la crisis alimentaria de 2011-2012, el PMA redujo la prioridad asignada al fortalecimiento de las capacidades del Observatorio de la seguridad alimentaria nacional (OSA), aunque este necesita el apoyo del PMA en materia de fomento de las capacidades para reforzar su autonomía técnica; hacer frente a la limitada disponibilidad y deficiente calidad de los datos complementarios sobre ganado y cultivos; desglosar los datos para aumentar su utilidad en las operaciones, y subsanar la escasa atención prestada a la actividad pastoril, el limitado análisis de las causas de la inseguridad alimentaria y nutricional, la poca independencia del OSA y la endeble aplicación del Marco armonizado.
17. Entre 2011 y 2013 las relaciones en el seno del sistema de las Naciones Unidas eran difíciles, debido especialmente a la competencia por los fondos del Fondo central para la acción en casos de emergencia. Las relaciones del PMA con el ACNUR a propósito de la asistencia a los refugiados malienses estuvieron tensas hasta 2013<sup>13</sup>, cuando volvieron a normalizarse. Desde entonces, la coordinación interinstitucional ha mejorado notablemente, si bien en la esfera operacional los esfuerzos conjuntos se limitan al programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)/PMA/UNICEF, con una colaboración limitada. Los problemas de liderazgo y la debilidad registrada en algunos organismos en su lucha contra las crisis de 2012 y ante la dificultad de financiar las actividades obstaculizaron la colaboración y la coordinación del apoyo institucional tanto a nivel central como a nivel descentralizado.
18. La dirección de la oficina del PMA en el país sufrió las consecuencias de la frecuente rotación durante el período: en cinco años hubo tres directores en el país, un oficial encargado y dos períodos sin director en el país (Figura 2). Hubo también incongruencias en la distribución de las responsabilidades dentro del equipo en el país en 2012-2013, con la asignación de recursos considerables a los consultores. Estos tres factores, junto con una relación distante —o incluso conflictiva— con el despacho regional a mitad del período, obstaculizaron la continuidad de los objetivos del programa y las asociaciones.
19. Las partes interesadas hicieron hincapié en la función positiva del PMA en la coordinación de la asistencia humanitaria, en particular la logística y la labor en materia de seguridad alimentaria. Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, al PMA le costó participar en los muchos grupos de coordinación técnica relacionados con sus ámbitos de trabajo, algunos de los cuales estaban relativamente inactivos.
20. Las actividades del PMA estuvieron respaldadas por los esfuerzos de innovación y aprendizaje, que variaron según las actividades y los períodos. Las transferencias de efectivo fueron dinámicas e innovadoras después de 2011, experimentándose nuevos métodos de transferencia y para la verificación de la selección de beneficiarios. En 2015 la oficina en el país ensayó el uso de la

---

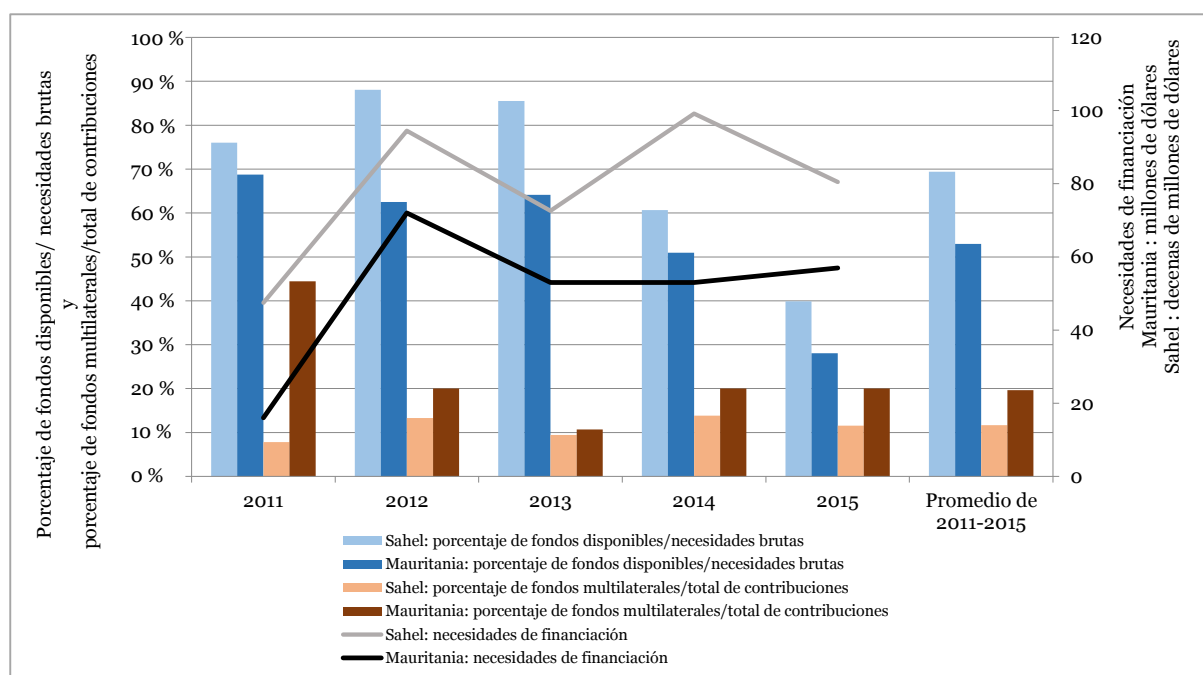
<sup>12</sup> Según las entrevistas mantenidas con donantes y con representantes de los sistemas de alerta temprana en caso de hambruna, organismos de las Naciones Unidas, ONG y organismos gubernamentales, así como las constataciones derivadas de la información de seguimiento del PMA que sustenta la Estrategia nacional de seguridad alimentaria, el Plan nacional de resiliencia, los planes de respuesta estratégica de las Naciones Unidas y los análisis del Marco armonizado.

<sup>13</sup> Abarcado por la inspección interna de 2013.

nueva plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE). Para la OPSR 200640, la oficina en el país está adoptando las directrices de apoyo a la resiliencia promovidas por la Sede y el despacho regional para un análisis integrado del contexto, la programación estacional de los medios de subsistencia y la planificación participativa comunitaria. Los esfuerzos en materia de aprendizaje y difusión se han concentrado en el componente de efectivo y en el PARSACC, mientras que la evaluación de 2011 sobre las reservas alimentarias de las aldeas se ha utilizado poco. Durante el período objeto de la evaluación se señalaron deficiencias en el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) —aplicación incompleta de las normas del PMA y deficiencias en la recopilación de datos y los sistemas de análisis— y desde 2015 el sistema se ha fortalecido con el apoyo del despacho regional. Sin embargo, el formato de los informes normalizados de los proyectos no presenta una imagen clara de la ejecución de las operaciones, en particular por lo que se refiere a la estacionalidad de las actividades.

21. Después de 2011, cuando se redujo la cartera de proyectos del PMA debido a las limitaciones de financiación (Figura 2), en 2012-2013 el PMA recibió un gran apoyo, sobre todo para las transferencias de base monetaria, la nutrición y los refugiados. Pese a la diversificación de la estrategia en materia de movilización de recursos, las mayores dificultades de financiación que en los países vecinos (Figura 3) han sido una constante de la cartera de proyectos del PMA en Mauritania. Esas dificultades de financiación, que han empeorado en los últimos años pese a los esfuerzos por gestionar y diversificar los donantes, reflejan una tensión en el ajuste entre los objetivos estratégicos y programáticos y los fondos disponibles.

**Figura 3: Nivel de financiación de la cartera de proyectos y recurso a la financiación multilateral en Mauritania en comparación con los países vecinos**



Fuente: PMA, sinopsis de recursos de los proyectos.

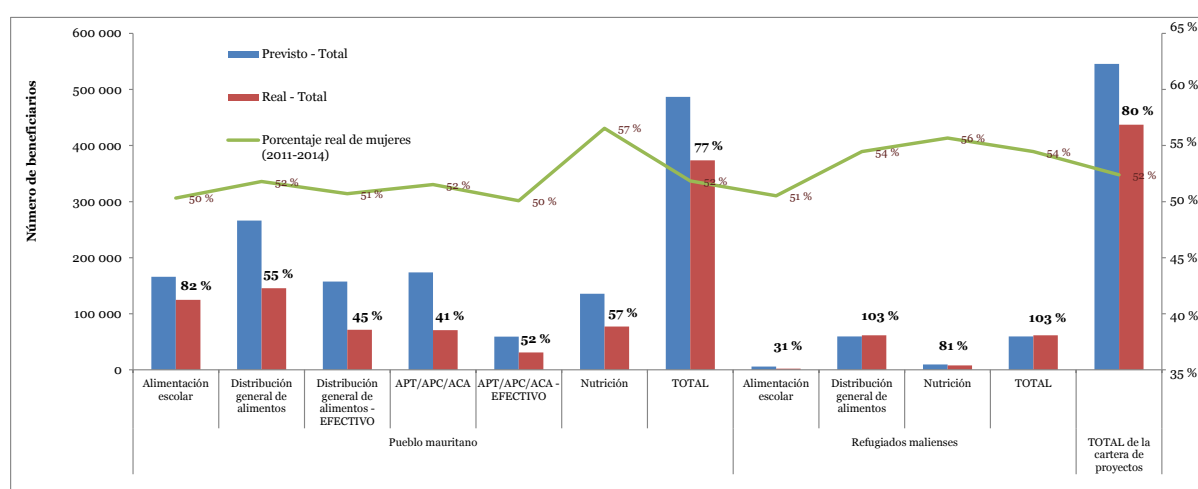
### Realizaciones y resultados de la cartera de proyectos

22. La eficacia de la cartera de proyectos fue muy variable durante el período; globalmente, sus actividades beneficiaron a un número mayor de mujeres (52 % de los beneficiarios) que de hombres.
23. Tras un comienzo difícil en 2012, la asistencia a los refugiados malienses (Figura 4) ha sido eficaz. Excepto en el año 2015, en el que el PMA sufrió retrasos en la entrega de los alimentos donados. El PMA asignó prioridad a las distribuciones en especie, basándose en un estudio del

valor alfa realizado en 2013<sup>14</sup>, pero que no se actualizó en 2014. En 2013, *Action contre la faim* (ACF) ensayó las transferencias de efectivo como forma de mejorar la diversificación alimentaria<sup>15</sup>. El PMA las introducirá en 2016<sup>16</sup>. En 2013 se adoptó un sistema adaptado a personas con necesidades específicas<sup>17</sup>. Para dar prioridad a la prevención y tratamiento de la malnutrición materno-infantil, se seleccionaron niños de diversos grupos de edad para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada, la alimentación general y la alimentación preescolar y escolar de emergencia, con alguna superposición entre los grupos destinatarios de la alimentación general y la alimentación preescolar. La intervención del PMA, unida a la labor de otros agentes, contribuyó a asegurar un consumo de alimentos suficiente y a reducir la incidencia de la malnutrición aguda grave del 20 % en 2013 al 9,9 % en 2015<sup>18</sup>.

24. La eficacia de la asistencia a las poblaciones mauritanas fue heterogénea (Figura 4). Según los informes anuales, se prestó asistencia a entre el 41 % y el 82 % de los beneficiarios previstos, pero con una calidad variable de las intervenciones.

**Figura 4: Cifras de beneficiarios, por actividad, desglosadas por sexo**



Las cifras de beneficiarios son medias anuales de 2011-2014. Los porcentajes de mujeres o niñas son del período 2011-2014 (los datos de 2015 no estaban disponibles).

Fuentes: los informes normalizados de los proyectos para 2011 a 2014; la oficina en el país para 2015.

25. La cobertura efectiva frente a la cobertura prevista de las distribuciones generales de alimentos destinadas a las poblaciones mauritanas varió entre las diversas modalidades y a lo largo del período. Con el apoyo de la financiación ya disponible, la proporción de las transferencias de efectivo reales con respecto a las previstas fue elevada —más del 100 %— al comienzo del período, pero descendió a en torno al 30 % al disminuir la financiación después de 2014. Una tendencia opuesta se observó en las transferencias de alimentos en especie. Las distribuciones generales de alimentos de carácter estacional con frecuencia se realizaban después de la temporada de escasez de mayo/junio, a veces entre julio y septiembre, según el año. Las razones de esta divergencia con respecto a los planes eran diversas, y entre ellas figuraban las dificultades para ampliar las transferencias de efectivo al comienzo del período, el retraso en la recepción de las donaciones en especie, y una movilización de fondos que, dados los plazos del suministro, era demasiado lenta para adecuarse a la estacionalidad de los programas<sup>19</sup>. La elección de la

<sup>14</sup> En el estudio realizado en 2013 sobre la viabilidad del uso de efectivo para el campamento de M'bera, en Mauritania, se utilizó una metodología diferente de la de otros cálculos del valor alfa realizados por el PMA durante el período.

<sup>15</sup> ACF. 2013. *Réponse humanitaire d'urgence en Mauritanie: Crise alimentaire au Guidimakha et crise des réfugiés Maliens*.

<sup>16</sup> Los registros del PMA indican que desde 2013 ha aumentado el interés por diversificar las modalidades como forma de garantizar el suministro; en 2014 se propuso que el PMA y el ACNUR vincularan sus sistemas de transferencia de efectivo y abastecimiento.

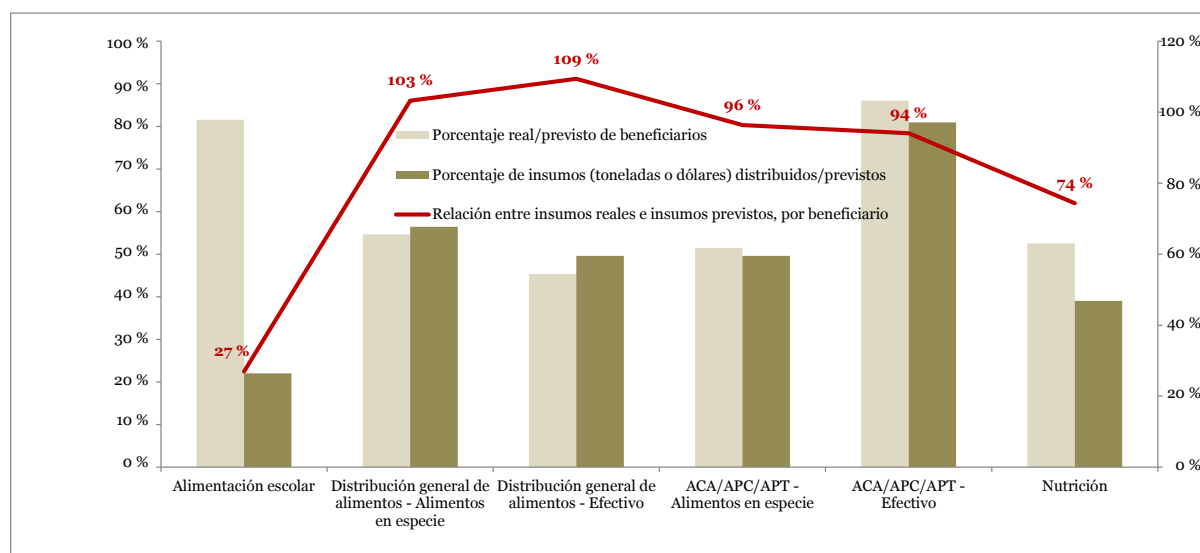
<sup>17</sup> Sistema para evitar las colas durante la distribución.

<sup>18</sup> PMA y ACNUR, misión de evaluación conjunta, 2015.

<sup>19</sup> Evaluación externa de la OEM 200333, Anexo 2 de la evaluación del programa en el país, y observaciones del equipo de evaluación en 2015.

modalidad de intervención se basó en análisis del valor alfa para los que se emplearon diversas metodologías no siempre comparables<sup>20</sup>. Los esfuerzos por mejorar la selección individual de beneficiarios se basaron en el enfoque de la economía doméstica y en una mayor participación de las mujeres y de las autoridades locales. Los efectos en la puntuación relativa al consumo de alimentos fueron positivos pero limitados, habiéndose registrado al final de las operaciones entre las poblaciones destinatarias una prevalencia de puntuaciones bajas correspondientes al 34 %-54 % de sus valores iniciales, mientras que el objetivo era reducir dicha prevalencia hasta el 20 %.

**Figura 5: Relación entre beneficiarios e insumos, por actividad de la asistencia a las poblaciones mauritanas**



\* En el caso de la asistencia a los refugiados malienses, la relación fue elevada hasta 2015, cuando el PMA sufrió interrupciones del suministro.

Fuentes: Informes normalizados de los proyectos para los datos de 2011 a 2014; oficina en el país para los datos de 2015.

26. Dentro del componente de nutrición, la cobertura se acercó a la prevista en el caso del tratamiento de la malnutrición aguda moderada —situada entre el 79 % y el 100 %, según el año<sup>21</sup>— pero fue muy irregular en lo que respecta a la alimentación general, cuyo nivel de introducción y aplicación alcanzó el 80 % de lo previsto en 2012, pero que no se llevó a cabo en 2013<sup>21</sup>. La escasa integración de los centros de rehabilitación nutricional que reciben asistencia del PMA (*Centres de réhabilitation nutritionnelle ambulatoire* [CRENAM]) con los servicios de salud hizo que se aplicaran criterios de admisión distintos a los establecidos en el protocolo de nutrición nacional para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada. En 2014 el PMA cerró los CRENAM que estaban a más de 5 km de distancia de los centros de salud para alentar que los casos de malnutrición se derivaran a los servicios de salud. El seguimiento mediocre de las actividades observado en evaluaciones anteriores dificultó la medición de los efectos<sup>22</sup>. Además, las estimaciones de la cobertura eran imprecisas y se basaban en el supuesto de que las tasas de malnutrición eran uniformes a nivel de las *wilaya*.
27. Las actividades de ACA se resintieron de los déficits de financiación, que dieron lugar a una menor realización en 2013 y 2014<sup>23</sup>, con perspectivas similares para 2015. En 2014 el sistema para orientar la asistencia pasó de un enfoque basado en la demanda a una determinación participativa de las aldeas beneficiarias, atendiendo a un análisis longitudinal de la vulnerabilidad.

<sup>20</sup> Los cálculos se basaron en datos mensuales o promedios anuales, y en datos correspondientes al trigo o a una combinación de productos.

<sup>21</sup> Informes normalizados de los proyectos, 2011-2014.

<sup>22</sup> OEM 200333 y observaciones de la evaluación del programa en el país.

<sup>23</sup> Ninguna aplicación en 2013-2014 de la modalidad de alimentos en especie, y un 80 % para las transferencias de efectivo, respectivamente (informes normalizados de los proyectos, 2013-2014).

Teniendo en cuenta el número de lugares seleccionados, la cobertura geográfica era demasiado amplia. Una deficiencia observada en el diseño y la ejecución de las actividades de ACA fue el carácter superficial del control técnico, que socavó la sostenibilidad de los activos creados. La labor dirigida a medir el impacto de estas intervenciones no fue sistemática hasta 2015.

28. Las raciones de la alimentación escolar por niño no superaron el 27 % de los niveles previstos (Figura 5), y solo se distribuyeron durante dos a cuatro meses al año. Además de su deficiente medición por parte del sistema de seguimiento, es probable que los efectos de la alimentación escolar sean escasos. La insuficiente financiación dio lugar a que disminuyera el número de escuelas que recibieron asistencia del PMA, que pasó de 1.673 en 2014 a 487 en 2015.
29. Pese al esfuerzo desplegado desde el punto estratégico con el fin de mejorar las sinergias internas —mediante la concentración geográfica de las actividades y la búsqueda de complementariedad entre los grupos seleccionados— y las sinergias externas —mediante el establecimiento de asociaciones para la ejecución—, la consecución de sinergias entre las actividades se vio limitada por la imprevisibilidad de la ejecución de estas últimas, las dificultades financieras y la excesiva cobertura geográfica en relación con los fondos disponibles.
30. A pesar de la escala de las diversas intervenciones del Gobierno, el PMA y otros agentes, la situación sigue siendo más frágil que antes de la crisis de 2012. El carácter demasiado específico de algunas actividades (nutrición y distribuciones generales de alimentos) o, en otros casos, la irregularidad de su ejecución (alimentación escolar y ACA) reducen las perspectivas de que la intervención del PMA produzca un impacto. En el caso de las transferencias sociales y las actividades de nutrición, la sostenibilidad depende de que las intervenciones que reciben apoyo del PMA pasen a manos del Gobierno, pero actualmente esto solo ocurre de forma limitada. También la sostenibilidad de los logros de las actividades de ACA sigue siendo frágil, ya que no se aplica un enfoque riguroso al control de la calidad y la gobernanza de los activos.
31. Pese a que las relaciones con los asociados operacionales son de larga data, las deficiencias técnicas eran evidentes, especialmente en las asociaciones en el ámbito de la nutrición. Debido a la imprevisibilidad de la financiación, los acuerdos de asociación eran algo irregulares. El número de asociados y su dispersión temática y geográfica dificultaron la gestión por parte del PMA, que en 2015 empezó a reunir asociados en consorcios geográficos. Aun reconociendo que se habían traspasado competencias, particularmente en los ámbitos de las transferencias de efectivo y la nutrición, los asociados del PMA opinaban que se prestaba poca atención al desarrollo de sus capacidades institucionales.
32. Por lo que respecta a la eficiencia, la escasa financiación debilitó las capacidades de la oficina en el país, que tuvo dificultades organizativas y operacionales para responder a las emergencias de 2012. Pese a que en general la cadena de suministro estaba bien diseñada, los retrasos de las entregas a veces ocasionaron pérdidas, que afectaron en particular a los suplementos nutricionales de limitada duración. Los procedimientos operativos normalizados y los equipos encargados de los sistemas de apoyo a las finanzas y a la logística se fortalecieron, como había recomendado la inspección de 2013. Los niveles de los costos de apoyo, estimados en 2014 en el 16 % de los costos directos frente al 13 % en 2012, eran comparables con los de los países vecinos, pero aumentaron al disminuir el volumen de las operaciones.

## Conclusiones

### Pertinencia, coherencia y alineación

33. La orientación estratégica del PMA en Mauritania era pertinente teniendo en cuenta la situación alimentaria y nutricional, y el seguimiento fue eficaz y continuo. El PMA intervino con el fin de hacer frente a las crisis alimentarias provocadas por la sequía y la llegada de los refugiados malienses. El amplio uso de las transferencias de efectivo y la adopción de una estrategia destinada a fomentar la resiliencia entre las poblaciones vulnerables estaban en consonancia con las políticas del PMA.
34. Sin embargo, se prestó menos atención al fomento de las capacidades sectoriales —tanto a nivel central como a nivel descentralizado— de lo que se había previsto en la estrategia para el país relativa a 2011-2016. Esta falta de continuidad estratégica obedeció a diversos factores internos

y externos relacionados con el marco institucional del Gobierno y la cooperación entre los organismos de las Naciones Unidas.

35. En última instancia, la falta de correspondencia entre las aspiraciones del PMA para la cartera de proyectos y la disponibilidad de fondos hizo difícil la aplicación práctica de las estrategias elegidas, sobre todo al final del período.

### **Eficacia y eficiencia**

36. La asistencia a los refugiados malienses fue eficaz y, en conjunción con la labor de otros agentes, contribuyó a reducir la incidencia de la malnutrición. Los resultados de las intervenciones dirigidas a las poblaciones mauritanas fueron heterogéneos a causa de la desigual ejecución de la alimentación escolar y la alimentación general; de los retrasos, por los cuales la distribución general de alimentos y la alimentación general a menudo se hicieron fuera de la temporada de carestía; de la ejecución irregular de las actividades de ACA, y de la mala aplicación del tratamiento de la malnutrición aguda moderada. En el consumo de alimentos se observaron efectos positivos, aunque limitados, pero los sistemas destinados a medir los efectos específicos de los componentes relativos a la nutrición y a las actividades de ACA eran demasiado limitados.
37. La eficiencia se vio reducida por la gran rotación de los recursos humanos. A partir de 2012-2013, se fortalecieron el apoyo operacional y el sistema de SyE con el fin de adecuarlos a las normas y criterios del PMA.

### **Interconexión y sostenibilidad**

38. Se procuró crear sinergias internas y externas, pero su consecución se vio obstaculizada por las dificultades financieras y la ejecución imprevisible de las actividades.
39. La sostenibilidad de las redes de protección social, tales como las transferencias plurianuales, la alimentación escolar y la nutrición, depende de la apropiación por parte del Gobierno de las intervenciones del PMA, que actualmente es limitada. La frágil sostenibilidad de los activos creados reduce las perspectivas de lograr un impacto.

### **Enseñanzas principales**

40. Las enseñanzas derivadas de la experiencia en Mauritania se ofrecen para examen durante las mejoras en curso de los sistemas institucionales de gestión del desempeño, que tienen por objeto dotar al PMA de los medios necesarios para diseñar y poner en práctica carteras de proyectos centradas estratégicamente, informar sobre ellas y demostrar sus resultados a nivel nacional.
41. La estrategia del PMA para Mauritania no resultó suficientemente útil como herramienta para dirigir las operaciones destinadas a mejorar la eficacia y la eficiencia. A causa en gran medida del diseño estándar de las estrategias para los países, la estrategia del PMA para Mauritania: i) no estuvo suficientemente alineada con el Plan Estratégico del PMA; ii) no indicó adecuadamente los riesgos de las inversiones, las estrategias y las necesidades relacionadas con la movilización de fondos, ni las prioridades a la hora de movilizar financiación multilateral; iii) no especificó los recursos necesarios para alcanzar los resultados, y iv) no estipuló unas metas de cifras y mediciones para los resultados de los programas, sobre la base de los indicadores del Marco de resultados estratégicos.
42. La intervención en el momento oportuno es un criterio clave en los contextos que presentan grandes diferencias estacionales, como Mauritania y el Sahel. Los instrumentos institucionales normalizados de seguimiento y presentación de informes usados durante el período objeto de la evaluación, hasta 2015, no permitieron captar sistemáticamente si las intervenciones se realizaron o no en el momento oportuno ni introducir manualmente los datos pertinentes.

### **Recomendaciones**

43. Las presentes recomendaciones tienen por objeto hacer que el PMA vuelva a sus objetivos estratégicos iniciales, establecidos en 2011, de fortalecer la capacidad institucional, dado que la estrategia sigue siendo pertinente en la actualidad. Las recomendaciones están relacionadas con aspectos contextuales, como son la renovada atención prestada por el Gobierno a la alimentación

escolar, las redes de seguridad social y la resiliencia, o la reducción de la financiación para la ayuda humanitaria.

44. **Recomendación 1:** La oficina en el país debería crear nuevas complementariedades y sinergias con el programa nacional de redes de seguridad social, *Tekavoul*. Esta labor debería comprender: i) la incorporación del uso del registro nacional de pobreza para orientar las transferencias plurianuales condicionadas, en cumplimiento de los criterios conexos en materia de selección; ii) la vinculación de dichas transferencias a los objetivos explícitos de abordar las causas subyacentes de la malnutrición, basándose en un análisis actualizado de las cuestiones de género y de las causas de la inseguridad alimentaria y nutricional, incluidos los hábitos de consumo de alimentos; iii) allí donde funciona *Tekavoul*, la prestación de apoyo suplementario solo en casos de crisis mediante el aumento de los valores de transferencia o la ampliación de la cobertura de los programas de transferencia, y iv) el aprovechamiento de la experiencia adquirida hasta la fecha.  
*Alta prioridad – ha de sostenerse a largo plazo, a partir de 2016/2017.*
45. **Recomendación 2:** Con el apoyo del despacho regional, la oficina en el país debería continuar fortaleciendo los sistemas nacionales de seguimiento de la seguridad alimentaria y nutricional y de alerta temprana. Esta labor debería incluir el apoyo a: i) el proceso de institucionalización del Marco armonizado en Mauritania; ii) una mayor atención a las cuestiones pastoriles y urbanas en el sistema nacional de seguimiento de la seguridad alimentaria, y iii) la formalización de un sistema nacional de vigilancia de la nutrición, que complemente las encuestas con información sobre las operaciones en materia de nutrición.  
*Importancia secundaria – ha de sostenerse a largo plazo, a partir de 2016.*
46. **Recomendación 3:** La oficina en el país debería intensificar los esfuerzos por mejorar el entorno institucional para la nutrición y la eficiencia y eficacia del sistema de tratamiento y prevención de la malnutrición, entre otras cosas mediante: i) la revitalización de las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas para mejorar el diálogo entre las instituciones nacionales interesadas; ii) la aplicación de enfoques que refuercen la coordinación local de las actividades relacionadas con la nutrición; iii) la continuación de la labor dirigida a fomentar las capacidades de los agentes nacionales relacionadas con la nutrición, y iv) la realización de un diagnóstico conjunto con los asociados de las Naciones Unidas y las instituciones nacionales sobre la eficiencia y la eficacia del sistema nacional de tratamiento y prevención de la malnutrición aguda moderada.  
*Alta prioridad – ha de sostenerse a largo plazo, a partir de 2016/2017.*
47. **Recomendación 4:** La oficina en el país debería mejorar la gobernanza, la calidad y la sostenibilidad de su enfoque en materia de resiliencia. Para ello se debería: i) garantizar una aplicación eficaz del enfoque institucional en materia de resiliencia, dando prioridad a la planificación participativa comunitaria y a su implementación a lo largo de tres años para asegurarse de que las cuestiones relacionadas con la gestión, la gobernanza y el mantenimiento de los activos sean tenidas en cuenta desde la etapa de planificación; ii) ayudar a los ministerios interesados a elaborar normas técnicas para la creación de activos, y iii) invertir en resultados que vayan más allá de los incluidos en el compendio de indicadores del Marco de resultados estratégicos, mediante la realización de estudios sobre el impacto y la sostenibilidad de los activos creados.  
*Alta prioridad – ha de sostenerse a largo plazo, a partir de 2016/2017 (y deberán programarse mediciones del impacto para 2018).*
48. **Recomendación 5:** La oficina en el país debería supeditar su participación en la alimentación escolar a que el Gobierno garantice su compromiso de financiar un programa nacional. Tras el taller del SABER, se deberían especificar las necesidades de apoyo técnico, y definir con mayor precisión el cometido y las modalidades del PMA.  
*Alta prioridad para 2016.*
49. **Recomendación 6:** La oficina en el país debería concentrar sus actividades geográficamente e intensificar las sinergias entre actividades. Para que la ejecución del programa sea más previsible, debería reducirse la cobertura geográfica a las tres o cuatro *wilayas* que en los últimos cinco años han tenido los niveles de inseguridad alimentaria y nutricional más elevados. Esta concentración geográfica debería complementarse con sinergias eficaces entre las actividades del PMA y con una coordinación local e intersectorial.  
*Alta prioridad – deberá abordarse en 2016.*

50. **Recomendación 7:** El PMA —oficinas en los países, despachos regionales y Dirección de Políticas y Programas— debería estabilizar y fortalecer los recursos humanos de las oficinas en los países, particularmente en sus dependencias de programas. Para ello se debería: i) fortalecer las capacidades de la dependencia de programas en materia de nutrición, género, educación y desarrollo rural; ii) asegurar el cumplimiento estricto de las normas relativas al traspaso de responsabilidades, y iii) alentar la continuidad de los recursos humanos internacionales, escalonando la renovación de puestos clave, particularmente en las oficinas de pequeño tamaño —como la de Mauritania— que son sensibles a los efectos negativos de la rotación de los directivos.
- Alta prioridad – ha de sostenerse a largo plazo, a partir de 2016/2017.*



## Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
APC	asistencia alimentaria para la capacitación
APT	alimentos por trabajo
CRENAM	centros de rehabilitación nutricional para el tratamiento de la malnutrición aguda moderada
CSA	Comisión de Seguridad Alimentaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
NSPS	Estrategia nacional de protección social
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
OSA	Sistema nacional de seguimiento de la seguridad alimentaria
PARSACC	Proyecto para mejorar la resiliencia y la seguridad alimentaria de las comunidades ante los efectos nefastos del cambio climático ( <i>Projet d'amélioration de la résilience des communautés et de leur sécurité alimentaire face aux effets néfastes des changements climatiques</i> )
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	programa en el país
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
SABER	Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos
SCOPE	plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia
SMART	Iniciativa estandarizada de seguimiento y evaluación de las fases de socorro y transición
SyE	seguimiento y evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia