

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 12-14 de noviembre de 2012**

## **INFORMES DE EVALUACIÓN**

**Tema 6 del programa**

*Para examen*

**S**

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.2/2012/6-C**  
28 septiembre 2012  
ORIGINAL: INGLÉS

## **INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS EN SOMALIA**

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para examen.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OE\*: Sra. H. Wedgwood Tel.: 066513-2030

Oficial de Evaluación, OE: Sr. R. Smith Tel.: 066513-3941

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa Superior de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Oficina de Evaluación

## RESUMEN

La evaluación de la cartera de proyectos en Somalia abarcó el período comprendido entre 2006 y 2011<sup>1</sup>. Se centró en tres cuestiones de evaluación principales: i) la alineación y el posicionamiento estratégico de las operaciones del PMA en Somalia en vista de las dificultades particulares planteadas por la situación humanitaria y del complejo contexto geopolítico, especialmente en Somalia meridional y central; ii) los factores que habían determinado las decisiones adoptadas por el Programa en materia de estrategias, y iii) las realizaciones y resultados de las operaciones del PMA llevadas a cabo durante el período considerado. La evaluación, que obedecía a un doble fin de rendición de cuentas y aprendizaje, se programó con el fin de poder extraer enseñanzas y formular recomendaciones para la elaboración de la siguiente operación en Somalia, prevista para 2013.

La cartera de proyectos del PMA experimentó cambios apreciables durante el período evaluado; en 2009-2010 aumentó la inseguridad, el PMA se retiró de Somalia meridional y posteriormente se le prohibió el regreso a esas zonas y se produjeron varios cambios en la estrategia y la gestión.

En el marco de la evaluación se constató que la alineación y el posicionamiento estratégico del enfoque y la labor de colaboración del PMA habían mejorado desde fines de 2010. Anteriormente se habían dado muchos casos de adopción unilateral de decisiones y de cooperación limitada con otras instancias presentes en Somalia. La reciente labor encaminada a adaptar la cartera de proyectos para que estos respondieran mejor a los contextos locales de Somalia, y la planificación estratégica efectuada junto con las autoridades locales se consideraron muy positivas. Una gran dificultad externa que encontró el PMA fue la falta de una distinción clara entre las prioridades políticas y los objetivos humanitarios del sistema de las Naciones Unidas, que había prestado respaldo político expreso al Gobierno Federal de Transición mientras la respuesta humanitaria se necesitaba principalmente en zonas que el Gobierno Federal de Transición no tenía controladas.

Al adoptar decisiones, el PMA ha hecho abundante uso de datos y análisis de una entidad interinstitucional, la Unidad de análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición, pero, al igual que los otros agentes presentes en Somalia, el Programa se enfrenta en Somalia con un problema de insuficiencia de datos disponibles. No se entiende bien la dinámica de los mercados en las distintas regiones del país ni el impacto de la asistencia alimentaria en distintos grupos que comparten medios de subsistencia. Como consecuencia, en parte, de ello, el análisis de las intervenciones presenta deficiencias que afectan al PMA y otras instancias y plantean considerables riesgos en cuanto a la capacidad de adaptar las operaciones en momentos de crisis humanitaria.

---

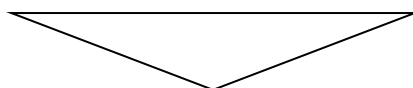
<sup>1</sup> Hasta la declaración oficial de la hambruna a mediados de 2011.

Mediante la evaluación se constató que el PMA podría haberse esforzado más por entender y mitigar los riesgos contextuales y para su reputación derivados de su estrategia de ampliación de la ayuda alimentaria adoptada en 2008-2009. Una consecuencia de la pérdida de acceso del PMA a Somalia meridional en 2010-2011 fue exponer a mayores riesgos de crisis a poblaciones que ya padecían inseguridad alimentaria.

Las realizaciones y resultados de la cartera se midieron fundamentalmente mediante datos relativos a los productos que señalaban la preponderancia de las distribuciones generales de alimentos. En el marco del trabajo de evaluación realizado sobre el terreno se constató que estas distribuciones eran las intervenciones que más problemas planteaban en cuanto a rendición de cuentas y valor para los beneficiarios. Las recientes actividades de alimentos para la creación de activos e intervenciones nutricionales, consideradas más rigurosas, arrojaron mejores resultados —aunque a muy pequeña escala— y fueron mejor recibidas por los beneficiarios.

En la evaluación se formulan cinco recomendaciones principales y nueve recomendaciones secundarias en apoyo de su aplicación. Las recomendaciones tienen por objeto mejorar las estrategias territoriales del PMA, permitirle comprender mejor cuál es el impacto de la asistencia alimentaria en los distintos grupos de subsistencia, y mejorar el enfoque empleado para el desarrollo de las capacidades del personal del PMA y sus homólogos. Se propone mantener las iniciativas emprendidas recientemente con el fin de mejorar la comunicación, la interacción y la coordinación entre los módulos de acción agrupada.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de la cartera de proyectos en Somalia” (WFP/EB.2/2012/6-C) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2012/6-C/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 se 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 Somalia, realizada entre septiembre de 2011 y mayo de 2012, abarcó el período comprendido entre 2006 y 2011<sup>1</sup>. Se centró en tres cuestiones de evaluación principales: i) la alineación y el posicionamiento estratégico de las operaciones del PMA en Somalia en vista de las dificultades particulares planteadas por la situación humanitaria y del complejo contexto geopolítico, especialmente en Somalia meridional y central; ii) los factores que habían determinado las decisiones estratégicas adoptadas por el Programa, y iii) las realizaciones y resultados de las operaciones del PMA llevadas a cabo durante el período considerado. La evaluación, que obedecía a un doble fin de rendición de cuentas y aprendizaje, se programó con el fin de poder extraer enseñanzas y formular recomendaciones para la elaboración de la siguiente operación en Somalia, prevista para 2013.

### Contexto

2. Somalia ofrece el caso más persistente de desmoronamiento de un Estado moderno. Hace más de 20 años que por la mayor parte de Somalia meridional y central se extiende un conflicto interno, agravado por los distintos intereses políticos de alcance regional y mundial. El Gobierno Federal de Transición, que subió al poder en 2004, ha adoptado distintas formas y cuenta con el apoyo expreso de un país vecino, Etiopía, y de la comunidad internacional en su conjunto. Sin embargo, este Gobierno carece de las capacidades y los recursos necesarios para ejecutar su mandato, aunque desde agosto de 2011 está establecido en la capital, Mogadishu. Gran parte del resto de Somalia meridional sigue controlada por *al-Shabaab*, movimiento islámico militante que cuenta con cierto apoyo popular. En el norte, Somalilandia se ha declarado entidad independiente y Puntlandia región semiautónoma; ambas regiones han establecido estructuras de gobierno y administración que garantizan una paz y seguridad relativas, aunque las fronteras entre una y otra siguen siendo objeto de disputa.
3. El conflicto librado en Somalia meridional y central es el principal factor que explica el hecho de que el país figure entre los países del mundo más pobres y más afectados por la inseguridad alimentaria. El desplome de los servicios básicos, en particular los de salud y educación, ha afectado principalmente a las mujeres y los niños. En los últimos años, según las estimaciones de múltiples organismos, cerca del 25% de una población de 7,5 millones de personas<sup>2</sup> carece de acceso a alimentos suficientes, por lo que necesita asistencia alimentaria de emergencia<sup>3</sup>.
4. La situación se ve agravada por sequías extremas y frecuentes<sup>4</sup>, la subida de los precios mundiales de los alimentos y el combustible y la apreciable reducción del espacio humanitario desde 2008. La intensificación del conflicto ha hecho de Somalia un entorno especialmente peligroso para los trabajadores de la ayuda humanitaria, algunos de los cuales han sido asesinados o raptados, y varios organismos que prestan ayuda han recibido

<sup>2</sup> Las estimaciones demográficas varían entre los 7,5 millones (Proceso de llamamientos unificados, 2011) y 9,1 millones de personas (Economist Intelligence Unit, 2011); en la mayoría de los documentos actuales de las Naciones Unidas se emplea una cifra de 7,5 millones de personas.

<sup>3</sup> Gran parte de estas personas son desplazados internos (PDI) que, a raíz del deterioro de sus medios de subsistencia, dependen de la asistencia externa.

<sup>4</sup> Las más recientes tuvieron lugar en 2005-2006, 2009 y 2011.

amenazas. Algunas organizaciones se han retirado y *al-Shabaab* ha prohibido la estancia a otras al sospechar de sus intenciones.

## La cartera de proyectos del PMA en Somalia

5. El PMA, organismo puntero en el conjunto de intervenciones humanitarias llevadas a cabo en Somalia, es el organismo que recibe más fondos con fines humanitarios en relación con el nivel de asistencia alimentaria necesario para todo el país. En el período correspondiente a la cartera, el PMA incurrió en gastos directos<sup>5</sup> por valor de 825 millones de dólares<sup>6</sup>; en 2009 utilizó casi el 60% del presupuesto total de las Naciones Unidas para Somalia<sup>7</sup>. Entre 2008 y 2011 las solicitudes de asistencia alimentaria formuladas por el PMA representaron, por término medio, el 44% de la cartera de proyectos relacionados con el Proceso de llamamientos unificados para Somalia (véase el siguiente cuadro).

PROCESO DE LLAMAMIENTOS UNIFICADOS PARA SOMALIA, 2006-2011						
Año	Principales factores	Población beneficiaria	Total necesario del Proceso de llamamientos unificados (revisado) (dólares)	Monto necesario para el PMA (revisado) (dólares)	Porcentaje del total correspondiente al PMA (solo alimentos)	Número de organismos
2006	Conflicto; sequía	2 100 000	326 718 040*	73 235 000	22,4	33
2007	Conflicto e inundaciones	1 000 000	262 354 615**	57 794 749	22,0	47
2008	Conflicto; inseguridad alimentaria crónica	1 500 000	641 097 679	247 564 995	38,6	75
2009	Conflicto; aumento de los precios de los alimentos; inseguridad alimentaria crónica	3 200 000	918 844 550	449 541 386	53,3	100
2010	Conflicto; sequía; recesión mundial	3 640 000	596 124 332	283 307 968	47,5	89
2011	Conflicto; inseguridad alimentaria crónica	2 000 000	561 469 946	191 605 662	34,1	109

\* Importe inicial de 174.116.815 dólares; el 83% del aumento se debe a las necesidades alimentarias adicionales.

\*\* Importe inicial de 237.112.824 dólares, revisado al alza para financiar nuevos proyectos.

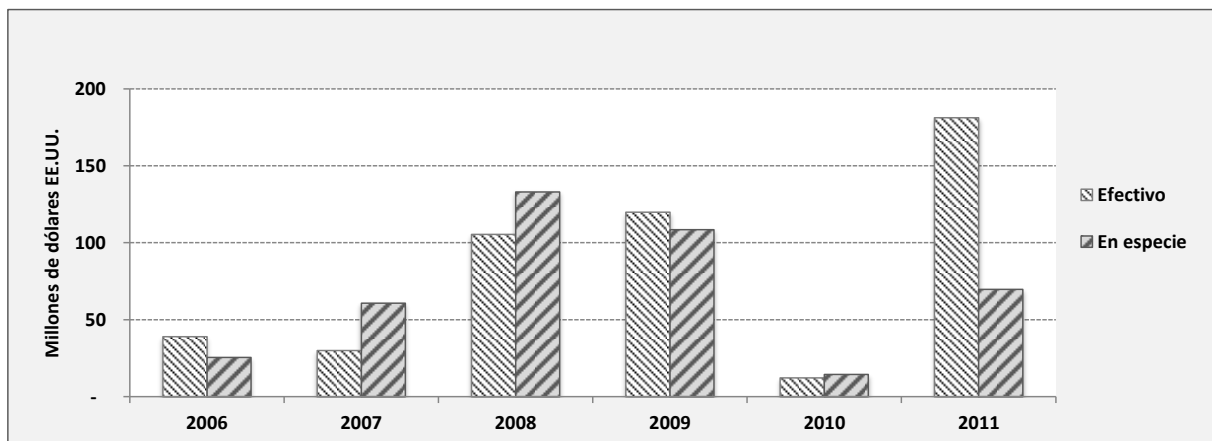
<sup>5</sup> Excluidos los costos administrativos y de apoyo a los programas.

<sup>6</sup> Informes anuales de las realizaciones del PMA, 2006-2011. Roma.

<sup>7</sup> Grupo de Supervisión de las Naciones Unidas. 2010. Informe del Grupo de Supervisión para Somalia presentado de conformidad con la resolución 1853 (2008) del Consejo de Seguridad, marzo. Disponible en: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=S/2010/91&referer=/english/&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2010/91&referer=/english/&Lang=S).

6. Dominaron el período de evaluación dos operaciones de asistencia alimentaria: la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) 10191.1, iniciada a mediados de 2006, que tuvo 2,16 millones de beneficiarios, y la operación de emergencia (OEM) 108120, iniciada a mediados de 2009, que se amplió para asistir a 3, 5 millones de beneficiarios, incluido 1 millón de personas anteriormente atendidas por la Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo (CARE)<sup>8</sup>. La ampliación sirvió para prestar asistencia al mayor número de desplazados por el conflicto y a la población pobre de zonas urbanas afectada por los elevados precios de los alimentos y la hiperinflación. La cartera se centró en el socorro de emergencia; la recuperación y el apoyo a los medios de subsistencia no alcanzaron prominencia hasta 2010.
7. Durante el período evaluado, CARE (en 2009) y el PMA (en enero de 2010) suspendieron por razones de seguridad sus actividades en zonas sujetas al control de *al-Shabaab*, que posteriormente prohibió su regreso. Con ello se vio afectada la entrega de asistencia alimentaria a zonas críticas de Somalia meridional y central, incluidas las afectadas por la hambruna en 2011. En 2009-2010, tanto en los medios de comunicación como en el informe del Grupo de Supervisión de las Naciones Unidas de marzo de 2010, se acusó de desviación de la ayuda alimentaria a personal y asociados del PMA, lo cual mermó la confianza de los donantes en el Programa. A raíz de ello, en 2010 disminuyó radicalmente el nivel de las contribuciones en efectivo y en especie destinadas a las operaciones del PMA en Somalia; la situación de las contribuciones volvió a la normalidad solo después de que se declaró la hambruna, en julio de 2011 (véase la Figura 1).

**Figura 1: Valor total de las contribuciones de los donantes a las operaciones del PMA en Somalia en el período 2006-2011**



Fuente: Dirección del PMA de Relaciones con los Gobiernos Donantes

## CONSTATAIONES

### Alineación y posicionamiento estratégico

8. Para adaptar sus operaciones en función de las necesidades del país en materia de ayuda humanitaria y desarrollo, el PMA hace referencia principalmente a las evaluaciones estacionales interinstitucionales que organiza y sobre las que rinde cuentas la Unidad de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición (FSNAU) en Somalia. El Sistema de

<sup>8</sup> La evaluación de la cartera de proyectos se centró principalmente en las operaciones de asistencia alimentaria, no en las operaciones especiales.

clasificación integrada de la seguridad alimentaria y la fase humanitaria (CIF) —un instrumento que forma parte integral de la labor de evaluación— permite determinar qué nivel de inseguridad alimentaria y crisis corresponde a las diferentes regiones del país. El CIF no tiene por objeto analizar las respuestas, pero sigue siendo la principal referencia para planificar las intervenciones de ayuda humanitaria, lo cual pone de manifiesto la debilidad del sistema de coordinación de la ayuda humanitaria destinada a Somalia, en cuyo ámbito la pertinencia de las distintas modalidades de asistencia no es objeto de suficientes debates y análisis.

9. Durante el período de evaluación el PMA ha adaptado eficazmente sus intervenciones en función de la clasificación establecida por la FSNAU, destinando a las zonas afectadas por la inseguridad y alimentaria y la crisis una asistencia alimentaria correspondiente a su situación, principalmente mediante distribuciones generales de alimentos<sup>9</sup>, antes de adoptar en 2010 un enfoque más centrado en la nutrición con el establecimiento de un programa de alimentación suplementaria selectiva. No obstante, en el marco de la evaluación se observaron pocos indicios o interpretaciones que permitieran determinar en qué medida la asistencia alimentaria proporcionada respondía a las necesidades de los sectores más vulnerables de la población destinataria y se ajustaba a las distintas zonas de subsistencia que coexisten en Somalia, incluido el grupo de subsistencia constituido por hogares de pastores. Los alimentos donados entraron en el sistema comercial porque los beneficiarios optaron a menudo por vender parte de los productos recibidos.
10. Desde 2010 la oficina en el país ha elaborado estrategias operacionales más adaptadas a las comunidades en transición al darles la posibilidad de recuperar sus medios de subsistencia y sus activos familiares para que tenga una mayor capacidad de supervivencia ante futuras crisis. Esta estrategia ha sido un adelanto notable, y el PMA debería hacer mayor hincapié al respecto durante la próxima operación de gran envergadura en Somalia.
11. Por lo que se refiere a la alineación con las buenas prácticas internacionales en la acción humanitaria (véase el recuadro), desde 2011 el PMA ha mejorado considerablemente su rendición de cuentas ante los donantes, celebrando reuniones periódicas en Nairobi, y ante las autoridades estatales competentes, organizando sobre el terreno reuniones de planificación regional de las asignaciones de recursos. No obstante, gracias a la evaluación se comprobó que los asociados cooperantes y los beneficiarios no hacían lo mismo en igual medida en las comunidades.
12. De 2006 a 2009 el PMA desempeñó una función destacada en las intervenciones para hacer frente al aumento de la inseguridad alimentaria y asumió la responsabilidad de la zona de operaciones de CARE tras la expulsión de este organismo por *al-Shabaab*. Sin embargo, la situación cambió radicalmente cuando fue

#### **Diez principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad**

1. Tomar el contexto como punto de partida.
2. No hacer daño.
3. Centrarse en la construcción del Estado como objetivo principal.
4. Priorizar la prevención.
5. Reconocer los vínculos entre los objetivos políticos, de seguridad y de desarrollo.
6. Promover la no discriminación como fundamento de unas sociedades estables e inclusivas.
7. Alinearse con las prioridades locales de forma diferente según el contexto.
8. Acordarse sobre unos mecanismos prácticos de coordinación entre los actores internacionales.
9. Actuar rápido... pero permanecer comprometido lo suficiente para tener posibilidades de éxito.
10. Evitar que se creen bolsas de exclusión.

*Fuente:* Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2007. *Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad*. París.

<sup>9</sup> En 2008-2009 un 90% de los beneficiarios recibió alimentos mediante esta modalidad.



expulsado también el propio PMA, en enero de 2010, y cuando el Grupo de Supervisión de las Naciones Unidas publicó su informe en marzo de 2010. En la práctica, la Oficina del PMA para Somalia cerró sus puertas durante las intensas consultas mantenidas por la propia oficina y la Sede durante el primer semestre de 2010. El PMA esperaba que la prohibición se levantara en las principales zonas operacionales, algo que no ocurrió, y la oficina en el país no tomó suficientemente la iniciativa en la búsqueda de modalidades de trabajo alternativas ni consiguió convencer a otros organismos a sustituirse a él en la prestación de asistencia alimentaria. Desde fines de 2010 el PMA ha dado muestras de su firme compromiso institucional de participar en los mecanismos de planificación más amplios, como la Estrategia de Asistencia a Somalia de las Naciones Unidas para 2011-2015 y el Plan de Acción para el Cuerno de África.

13. En la evaluación se constató que el módulo de acción agrupada de asistencia alimentaria en Somalia estaba dominado por el PMA y sus colaboradores más cercanos, sin que se celebraran suficientes debates sobre la pertinencia de las distintas modalidades de asistencia alimentaria o de la estrategia global para el país. A principios de 2010 no se analizaron la consecuencia de la retirada del PMA de las zonas controladas por *al-Shabaab*. Desde que en julio de 2011 se declaró la hambruna, el módulo de asistencia alimentaria ha asumido funciones más estratégicas encargándose de la gama completa de opciones de intervención humanitaria y estudiando el papel más adecuado de cada modalidad de intervención (ayuda alimentaria, distribución de cupones, transferencias de efectivo etc.) para asegurar la eficacia de las intervenciones.
14. Para llevar a cabo sus operaciones, el PMA depende de la colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y nacionales<sup>10</sup>, pero las consultas y la comunicación entre la oficina en el país y los asociados cooperantes en materia de planificación de programas y decisiones operacionales han sido deficientes hasta la fecha. El trabajo de evaluación realizado sobre el terreno demostró que este punto débil había tenido muchas consecuencias prácticas y políticas en las ONG que ejecutaban los proyectos sobre el terreno, lo cual provocó tensiones entre el PMA y algunos asociados importantes hasta en fechas tan recientes como 2011, en el marco de la intervención emprendida en respuesta a la hambruna. El PMA ha establecido últimamente un proceso de enlace más estrecho con las ONG asociadas sobre el terreno.
15. Una gran dificultad encontrada por el PMA fue la confusión entre las prioridades políticas y los objetivos humanitarios del sistema de las Naciones Unidas. Durante este período, las Naciones Unidas prestaron respaldo político expreso al Gobierno Federal de Transición, pero la intervención humanitaria se necesitaba principalmente en zonas que este Gobierno no tenía controladas. Como consecuencia de ello, era muy importante asegurar que se aplicaran las buenas prácticas internacionales en los Estados frágiles y en situación de conflicto, en particular en vista de la escala de las operaciones del PMA. En la evaluación se observó que se había cuestionado la neutralidad del Programa en cuanto a la selección de los contratistas<sup>7</sup> y que el PMA no había tenido en la debida cuenta las consecuencias de entregar ayuda alimentaria en zonas controladas por *al-Shabaab*, que en 2009 desafiaba abiertamente ese tipo de intervenciones.
16. A la hora de intervenir ante emergencias humanitarias, el PMA tenía muy pocas oportunidades de colaborar con instancias estatales o de armonizar sus estrategias con ellas, dado que estos actores disponían de una capacidad limitada y muchos de ellos eran partes en el conflicto, como era el caso del Gobierno Federal de Transición en el sur. Sí fue

---

<sup>10</sup> A fines de 2009 la oficina en el país Somalia había concertado acuerdos de asociación sobre el terreno con 181 ONG.

posible cierto grado de alineación en las zonas septentrionales, más estables, donde el PMA trabó relaciones con los ministerios de salud y educación. La contribución del Programa a la Estrategia nutricional para Somalia para 2011-2013 ofrece un ejemplo excelente de colaboración interinstitucional dirigida a prestar apoyo a las principales autoridades estatales del país.

17. La iniciativa más estratégica emprendida junto con las autoridades locales fue la descentralización, iniciada a principios de 2011, de la planificación semestral de la asignación de la asistencia alimentaria del PMA (en Somalilandia, Puntlandia y las regiones centrales), lo cual facilitó la participación de personal gubernamental y garantizó la coincidencia de las intervenciones con las prioridades y los planes de las autoridades locales. En el marco de la evaluación se determinó que este enfoque territorial en materia de planificación de las asignaciones de recursos y desarrollo de capacidades era un elemento importante del fortalecimiento de la capacidad de adaptación del PMA a los contextos locales. También se sugiere que la elaboración de estrategias territoriales será fundamental para que en el futuro prosiga esta labor.
18. A falta de mecanismos de coordinación de ámbito nacional dirigidos por el Gobierno, es especialmente importante que el PMA, como destacado agente de ayuda humanitaria en Somalia, garantice la coherencia con sus asociados en este ámbito. Ello se ha logrado fundamentalmente mediante el intercambio de información y la planificación en el marco del módulo de asistencia alimentaria, así como gracias al Proceso de llamamientos unificados multisectorial, que hace hincapié en la intervención de emergencia que deberá realizarse en un año determinado. El PMA participa en dos iniciativas, el Plan de Transición de las Naciones Unidas para 2008-2010 y la Estrategia de Asistencia a Somalia de las Naciones Unidas para 2011-2015, que constituyen el marco en el que se establecen las prioridades para los programas de recuperación y desarrollo en la totalidad del sistema de las Naciones Unidas.
19. Las relaciones del PMA con los otros agentes del equipo de las Naciones Unidas en el país fueron problemáticas hasta 2010. El motivo fue, en parte, la preocupación del PMA por la influencia del programa político de las Naciones Unidas en las prioridades de la esfera humanitaria en Somalia, mientras que otras instancias de las Naciones Unidas tenían la impresión de que el PMA estaba determinando unilateralmente sus propios planes y estrategias en función de su programa de ayuda alimentaria. Esta divergencia de opiniones se agrandó cuando el Programa se retiró de las zonas controladas por *al-Shabaab* sin conocimiento previo del equipo de las Naciones Unidas en el país. Desde entonces, el PMA ha procurado mejorar estas relaciones: ha firmado con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) un plan de acción conjunto en el que se definen mejor los papeles y responsabilidades en el marco de las intervenciones centradas en la nutrición, mientras que con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el UNICEF ha empezado a elaborar una estrategia conjunta de fomento de la capacidad de resistencia a las crisis en el contexto de Somalia.

### **Factores que determinan la adopción por el PMA de decisiones estratégicas**

20. La dependencia de la oficina en el país encargada del análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM) es responsable del análisis de las cuestiones relacionadas con el hambre, la seguridad alimentaria y la nutrición a escala nacional. La dependencia, pequeña para la escala y la complejidad de las operaciones del PMA en Somalia, recurre en gran medida a los datos y análisis de la FSNAU. Participa en la labor de recopilación y análisis de datos sobre el terreno, en la que se basan las evaluaciones semestrales de la FSNAU, y efectúa su propia labor de cartografía, evaluación, análisis y planificación de las

asignaciones de recursos. Este nivel de colaboración y consenso en materia de evaluación de las necesidades es único en su género. Las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad permiten entender con mayor precisión las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria. No obstante, el equipo de evaluación constató que no había un grado suficiente de análisis del impacto de la ayuda alimentaria en la producción y los mercados agrícolas locales, y que la dependencia de VAM del PMA no divulgaba ampliamente sus análisis a los otros organismos.

21. El equipo de evaluación examinó la correlación entre los análisis efectuados por el PMA a partir de las cifras de la FSNAU sobre las poblaciones en situaciones de crisis y las operaciones emprendidas durante el período evaluado; de este examen se dedujo que el número efectivo de los beneficiarios superaba a veces las previsiones —que coincidían con las cifras de la FSNAU—, hasta que el Programa se retiró de las zonas sujetas al control de *al-Shabaab* en Somalia meridional y central, lo que dio lugar a disparidades apreciables desde mediados de 2009. Los análisis empleados por el PMA parecían corresponderse relativamente bien con la ejecución real sobre el terreno; las cifras de beneficiarios coincidían con las evaluaciones de las necesidades excepto cuando la ejecución de las operaciones se veía limitada por factores externos, como problemas de acceso o reducciones notables de los fondos aportados por los donantes, como ocurrió unos meses más tarde siempre en 2009.
22. Las principales dificultades planteadas por el análisis están relacionadas con los factores siguientes: datos demográficos no actualizados ni fiables —un problema con el que se enfrentan todos los organismos de ayuda humanitaria—; un conocimiento limitado de las relaciones de poder y la dinámica de los clanes en las comunidades beneficiarias, y la necesidad de prestar más atención a la pobreza urbana en lugar de limitarse a las personas desplazadas internamente (PDI). En el marco de la evaluación se detectaron deficiencias en el análisis de las intervenciones del PMA, por lo que se propone que el PMA se esfuerce más por promover un análisis adecuado de las intervenciones a escala interinstitucional.
23. Desde 2008 la oficina en el país ha establecido un enfoque más riguroso en materia de seguimiento y evaluación (SyE) con arreglo al cual las oficinas sobre el terreno y en el país cuentan con la capacidad necesaria para presentar informes mensuales en los que figure información actualizada sobre la calidad de la ejecución, el cumplimiento de las normas y las cuestiones planteadas por los beneficiarios o los asociados. En el PMA se considera que el rigor en la presentación de informes forma parte de las mejores prácticas. La cobertura prevista para el seguimiento geográfico correspondiente a cada oficina de zona oscila entre el 30% y el 40% del total de puntos de distribución de alimentos activos, lo cual supera con mucho los objetivos de seguimiento establecidos por el Programa en otras partes.
24. El sistema de SyE está concebido fundamentalmente para detectar desviaciones y casos de incumplimiento de las normas vigentes. Es sólido por lo que se refiere a los indicadores de los procesos y productos, pero presenta deficiencias en cuanto a los efectos, de modo que no sirve para medir el impacto de la asistencia alimentaria en las personas, comunidades y mercados locales a los que esta va dirigida. En el marco del trabajo de evaluación sobre el terreno se constató sistemáticamente que, a juicio de los beneficiarios, no habían sido adecuadas las consultas directas con el PMA ni había sido suficiente el grado de información facilitado sobre las escasas consultas celebradas. Sus principales contactos con el PMA eran las visitas de seguimiento sobre el terreno. En 2010 se estableció una base de datos para el seguimiento de casos problemáticos y se puso a disposición de los beneficiarios una línea telefónica directa. En 2011 se registraron en el

sistema de seguimiento 587 casos, pero el seguimiento resultó lento y engorroso; muy pocos beneficiarios hicieron uso de la línea directa<sup>11</sup>.

25. Debido a los riesgos contextuales, programáticos y operacionales en Somalia, para el PMA ha sido particularmente difícil asegurar una gestión de riesgos adecuada. En cuanto al contexto, una conclusión de la evaluación fue que el PMA había adoptado una estrategia de alto riesgo desde principios de 2009, cuando había pasado a ser la única instancia importante encargada de la ayuda alimentaria en zonas controladas por *al-Shabaab* y había ampliado notablemente los niveles de ayuda alimentaria en oposición al programa de autosuficiencia agrícola de *al-Shabaab*. No se había establecido una planificación para imprevistos en caso de retirada, y no se habían estudiado lo suficiente las consecuencias de los cambios de las políticas de los donantes<sup>12</sup> ni el mayor riesgo que habían corrido las poblaciones vulnerables tras la retirada de la ayuda alimentaria del PMA en Somalia meridional a principios de 2010.
26. Fueron insuficientes las medidas adoptadas para que la reputación no se viera dañada. En el período 2007-2010 el PMA adoptó métodos de trabajo internos y unilaterales, restringiendo la colaboración a los asociados con los que mantenía relaciones estrechas, tras lo cual su historial de comunicación resultó deficiente. Empeoraron la situación el silencio institucional del Programa tras las diversas denuncias presentadas en 2009 y la falta de consultas con los asociados antes de la retirada de las zonas controladas por *al-Shabaab* en enero de 2010. En el marco de la evaluación destaca la ausencia de medidas de parte del despacho regional y la Sede, que no desempeñaron una función dinámica para limitar el riesgo institucional durante este período.
27. Los riesgos operacionales han sido muy altos en Somalia meridional y central. El PMA, que ha estado muy expuesto a estos riesgos, ha perdido desde 2006 un total de 14 funcionarios y contratistas. Los funcionarios nacionales, en particular los supervisores in situ, pasan mucho tiempo sobre el terreno y son el principal punto de contacto entre los beneficiarios y el PMA. En el marco de la evaluación se sugiere un incremento de la capacidad del personal sobre el terreno<sup>13</sup>, pues la actual situación plantea riesgos notables en materia de seguimiento, supervisión y participación de los beneficiarios.

## Realizaciones y resultados de la cartera de proyectos

28. Las operaciones del PMA aumentaron notablemente durante el período de evaluación, pasando de 1,47 millones de beneficiarios en 2006 a 3,20 millones en 2009, casi la mitad de la población de Somalia (véase la Figura 2). Este aumento vino impulsado por el deterioro de las condiciones de seguridad en Somalia meridional y central, la sucesión de sequías y el alto precio de los alimentos. Predominó el socorro de emergencia, en particular las distribuciones generales de alimentos, en el marco de lo cual se distribuyeron en 2009 más de 300.000 toneladas (véase la Figura 2). Desde fines de 2010 se empezó a preferir la alimentación suplementaria selectiva a la distribución general de alimentos a fin de reducir los frecuentes errores de inclusión de beneficiarios. En consecuencia, aumentó la proporción de las actividades nutricionales con respecto al total de las intervenciones del

---

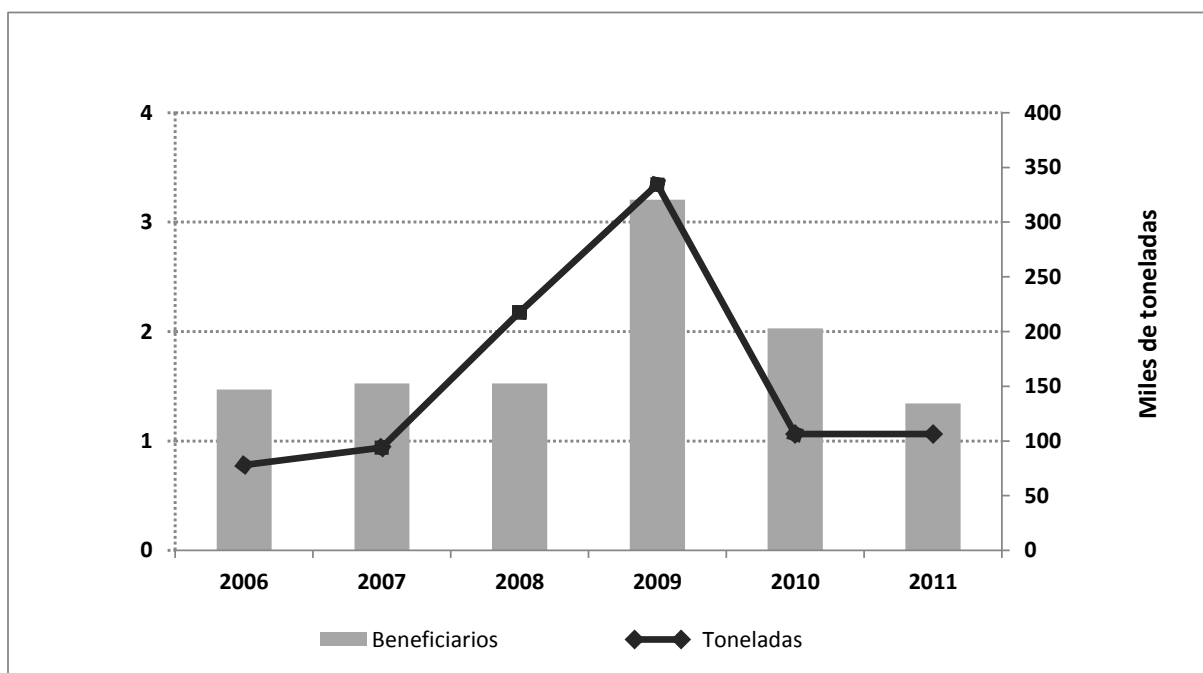
<sup>11</sup> El promedio registrado fue de apenas 2,5 llamadas al mes entre julio de 2011 y 2012, probablemente por falta de información.

<sup>12</sup> Hasta 2010, el 60% de los fondos para las operaciones del PMA en Somalia procedía de fuentes gubernamentales estadounidenses.

<sup>13</sup> El PMA recurría a equipos de asistencia a los programas integrados por agentes que no eran del PMA, pero muchas partes interesadas consideraban que, si bien a veces era necesario recurrir a ellos en ubicaciones inseguras, dichos equipos no permitían sustituir al personal sobre el terreno de manera satisfactoria.

PMA. Otros elementos de la nueva estrategia fueron la interrupción de la asistencia especial de la que se beneficiaban las PDI desde hacía mucho tiempo y el aumento de las actividades de alimentos por trabajo (APT) en situaciones de emergencia como alternativa a las distribuciones generales de alimentos de carácter más selectivo. Se trata de medidas positivas que deberían reducir la dependencia de la ayuda alimentaria imperante en determinadas zonas de Somalia meridional. Desde 2007 en las zonas urbanas de Mogadishu se aplica el enfoque de autoselección basado en la distribución de raciones cocinadas.

**Figura 2: Número total de beneficiarios y volumen de los alimentos distribuidos en Somalia en el período 2006-2011**



Fuente: Registros de la Oficina del PMA para Somalia.

29. En el marco de la nueva estrategia de intervención de emergencia adoptada por la oficina en el país, la evaluación permitió detectar a determinados grupos que podían excluirse de la alimentación suplementaria selectiva: familias sin hijos, personas de edad avanzada, discapacitados y la población pobre del medio urbano. Además, existen oportunidades de emplear otras modalidades, como la distribución de cupones para alimentos<sup>14</sup>, que ya se experimentaron en febrero de 2012 en Burao, y las transferencias monetarias condicionadas o no condicionadas, las cuales, con respecto a la ayuda alimentaria, ofrecen ventajas logísticas y de acceso.
30. Sobre la base de un análisis mejorado de la situación de la seguridad alimentaria y nutricional, el componente de nutrición de la cartera de proyectos del PMA se amplió notablemente desde 2010 con una serie de actividades, por ejemplo de alimentación suplementaria general destinada a niños en situaciones de vulnerabilidad, de alimentación suplementaria selectiva destinada a niños afectados por malnutrición aguda y a mujeres embarazadas y lactantes, y de raciones para llevar a casa destinadas a todos los niños y madres que asistían a centros de salud maternoinfantil (SMI). Las partes interesadas,

<sup>14</sup> En colaboración con la Oficina del PMA en la República Democrática del Congo, en febrero de 2012 la Oficina del PMA para Somalia empezó a experimentar la entrega de raciones a los hogares en forma de cupones para alimentos, en el marco de las actividades de alimentación suplementaria selectiva realizadas en Burao (Somalilandia).

incluidas las autoridades estatales, consideraron que la especial atención prestada a la nutrición constituía una respuesta apropiada para prevenir la malnutrición y promover la atención sanitaria en estos centros. Se trata de un enfoque flexible, cuya escala puede ampliarse o reducirse en función de las necesidades y las fluctuaciones estacionales.

31. Si bien la asistencia a los centros de SMI ha aumentado notablemente a raíz de las intervenciones, sigue suscitando preocupación la posibilidad de que, al depender el programa de alimentación suplementaria selectiva de unos centros fijos, queden excluidos algunos niños que viven en zonas remotas; en consecuencia, es necesario que el PMA amplíe la escala del programa móvil realizado en colaboración con el programa terapéutico para pacientes no hospitalizados del UNICEF a fin de dar continuidad al tratamiento y mejorar la cobertura. Existen indicios de que la combinación del suministro de raciones familiares con la alimentación suplementaria selectiva ha llevado a aumentar las tasas de recuperación, mientras que otros elementos sugieren que, en algunos casos, existe la posibilidad de que los beneficiarios mantengan el peso de un niño en un nivel bajo para seguir recibiendo esta ración. También es posible que haya cierto solapamiento entre las actividades de alimentación suplementaria selectiva y las de SMI.
32. La alimentación suplementaria general solo puede representar una solución temporal, especialmente en las zonas ganaderas del norte, pues con ella no se combaten las causas últimas de la inseguridad alimentaria. El apoyo alimentario a enfermos de tuberculosis y personas con VIH ha resultado muy eficaz para convencer a las personas a someterse a pruebas y a seguir los regímenes de tratamiento, lo que ha permitido alcanzar una tasa elevada de curación entre los pacientes de tuberculosis. No obstante, como ocurre en varias intervenciones nutricionales, el suministro de alimentos no siempre ha sido constante.
33. En el marco de la seguridad alimentaria se han llevado a cabo actividades de APT, alimentos para la creación de activos (ACA) y alimentos para la capacitación que representaron una parte mínima de la cartera de proyectos<sup>15</sup>; la oficina en el país necesitó cierto tiempo para comprometerse a nivel institucional con la modalidad de ACA. Los proyectos, cuya preparación ha de ser meticulosa, se han ejecutado de forma fragmentada y han reportado beneficios relativamente exigüos. Se han visto especialmente afectados por las interrupciones del suministro, y su breve duración los hace incompatibles con las necesidades de capacitación. La escasa esfera de acción y las competencias técnicas limitadas de las ONG locales asociadas han representado un problema importante. Es necesario establecer asociaciones más estratégicas para que las actividades de ACA se lleven a cabo a mayor escala y tengan un mayor impacto.
34. El número de escuelas primarias que recibieron asistencia mediante actividades de alimentación escolar de emergencia aumentó de 118 en 2006 a 319 en 2009, máximo alcanzado antes de que el PMA se retirara de Somalia meridional y central. El Programa presta apoyo a cerca del 10% de las escuelas operativas en las zonas a las que tiene acceso. Los resultados recientes de una evaluación interna indican que las escuelas que contaron con la asistencia del PMA alcanzaron la meta de aumento anual del 10% en la tasa de matrícula en Somalilandia, pero no en Puntlandia. En ambas zonas se observaron mejoras en la proporción de niñas matriculadas.
35. Ni Somalilandia ni Puntlandia disponen de una base central de datos sobre las escuelas, por lo cual el PMA tuvo que recurrir a la información generada por otros organismos de las Naciones Unidas, que tal vez no coincidiera con los datos de que disponían las autoridades

---

<sup>15</sup> En 2009 y 2010 estas actividades representaron menos del 1% de los recursos alimentarios asignados por el PMA.

de educación regionales. Los intentos de conseguir que los ministerios asumieran la responsabilidad de una parte de las actividades de seguimiento han surtido poco efecto, y esta labor sigue realizándose principalmente por iniciativa del PMA. El programa de alimentación escolar de emergencia se centra aún en los principales centros urbanos y es insuficiente la atención que se presta a las zonas situadas más al norte, donde el nivel de inseguridad alimentaria es mucho más elevado.

## CONCLUSIONES

36. Han sido duras las enseñanzas extraídas de la experiencia del PMA en Somalia entre 2006 y 2010, fecha en la que el Programa perdió gran parte de su credibilidad ante la comunidad internacional de ayuda humanitaria. Desde 2010 se ha hecho mucho por lavar la reputación del PMA en Somalia y adaptar mejor las prioridades operacionales a la realidad de un contexto problemático. Sin embargo, aunque el Programa parte de una amplia base de análisis de la seguridad alimentaria y nutricional en el país, sobre el terreno todavía no está suficientemente clara la importante dinámica de los clanes, como tampoco está clara la pertinencia de las opciones de intervención alternativas aplicables en función de las distintas zonas de subsistencia. La escasa armonía del PMA con las autoridades estatales y otros agentes de ayuda humanitaria contribuyó a su pérdida de credibilidad en 2009-2010; actualmente, el Programa hace participar en mayor grado a las principales partes interesadas en sus procesos de planificación, pero para poder interactuar con ellas ha de tener aún más en cuenta sus estrategias complementarias.
37. Hasta 2010 el PMA y CARE garantizaban que la cobertura de las intervenciones de asistencia alimentaria en Somalia fuese suficiente para responder a las necesidades del país; como consecuencia de una planificación inadecuada, la retirada del Programa de extensas zonas de Somalia meridional y central tuvo importantes repercusiones, pues no se habían estudiado suficientemente modalidades alternativas, ni siquiera en el marco del correspondiente mecanismo de coordinación. Esta situación se vio precipitada por la agravación de las circunstancias que llevaron a la declaración de la hambruna en julio de 2011. La conexión entre actividades de emergencia y actividades de transición en el marco de las operaciones programadas recibió mayor atención en 2010-2011, pues el PMA se centró en zonas más estables donde había oportunidad de mejorar la capacidad de resistencia de los hogares y las comunidades.
38. Entre 2006 y 2009, la oficina en el país dio muestras de contar con las capacidades y competencias necesarias para entregar con eficiencia ayuda alimentaria de emergencia, habiendo superado los productos previstos en un entorno muy complejo. Las denuncias de desviación de suministros recibidas en 2009 y 2010 minaron por completo la confianza interna y externa en el PMA, que lógicamente centró su atención en el fortalecimiento de las medidas relativas al cumplimiento de las normas. Desde 2010 el PMA ha avanzado considerablemente en la mejora de su eficacia centrándose en las actividades nutricionales en el marco de las intervenciones de emergencia. Se hace mejor uso de los limitados recursos, y el Programa se ha relacionado de forma más estratégica con algunos de los principales asociados humanitarios. Sin embargo, subsisten importantes ámbitos que deben abordarse, en particular por lo que se refiere a mejorar la rendición de cuentas ante los beneficiarios, evidenciar mejor los impactos que tienen las distintas intervenciones de asistencia alimentaria en los hogares afectados por la inseguridad alimentaria y nutricional y, en aras de la futura sostenibilidad, asegurar que las instituciones estatales viables encargadas de la gestión del riesgo de catástrofes y la planificación de los sectores de la educación y la salud cuenten con las capacidades necesarias para que su acción sea eficaz.

## RECOMENDACIONES

### Análisis de la seguridad alimentaria

39. **Recomendación principal 1:** Se debería fortalecer la dependencia de VAM de la Oficina del PMA en Somalia a fin de generar información sobre la seguridad alimentaria y nutricional que complemente las evaluaciones y análisis de la FSNAU, la Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna (FEWS NET) y otras instancias. Esta información debería permitir principalmente ampliar la capacidad del PMA de adoptar decisiones estratégicas pertinentes y cruciales en materia de programación, pero también contribuir a mejorar los conocimientos de las instancias estatales y de los otros asociados humanitarios para que la labor de planificación y las intervenciones sean eficaces. Más concretamente:

- 1a) Habría que realizar estudios independientes con el apoyo técnico del despacho regional y la Sede para determinar: i) los beneficios que la asistencia alimentaria puede reportar a los diferentes tipos de hogares en función de su composición, nivel de prosperidad y ubicación geográfica clasificada con arreglo a los medios de subsistencia; ii) el impacto de la asistencia alimentaria en las economías agrícolas y ganaderas locales, incluido el efecto en los mercados de trabajo de Somalia, y iii) la situación de la población urbana pobre, a diferencia de las comunidades tradicionales de PDI, en particular por lo que se refiere al género y la pertenencia a un determinado clan, a fin de servir de base para la futura estrategia de selección de beneficiarios del PMA. (*Para mediados de 2013*).
- 1b) Mejorar el acopio y análisis de datos sobre la economía de los mercados de alimentos en Somalia, con el apoyo técnico del despacho regional y la Sede centrándose en la capacidad de los mercados de responder a las variaciones de la demanda mediante intervenciones basadas en el mercado, como transferencias de efectivo y cupones, y hacer frente a las repercusiones de las corrientes comerciales transfronterizas para el acceso de los hogares a los productos alimenticios básicos, en colaboración con la FEWS NET y la FSNAU. (*Para fines de 2013*).

### Elaboración de estrategias

40. **Recomendación principal 2:** El PMA deberá basar la estrategia para el país, elaborada en el marco más amplio de la Estrategia de Asistencia a Somalia de las Naciones Unidas, en estrategias territoriales que tengan en cuenta lo siguiente: i) los distintos contextos políticos y las condiciones de seguridad de cada zona; ii) la diversidad de las zonas de subsistencia; iii) los distintos aspectos que predominan a medida que se pasa de las actividades de socorro a las de desarrollo, como por ejemplo la planificación para imprevistos, la preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias, la recuperación y la transición; iv) las diferentes modalidades de transferencia en la prestación de asistencia alimentaria (suministro de productos alimenticios, entrega de cupones y transferencias de efectivo) que pueden emplearse en distintos entornos rurales y urbanos, y v) la capacidad variable de las autoridades estatales, las instituciones y los asociados humanitarios.

- 2a) Cuando sea viable, las estrategias territoriales del PMA deberían centrarse más en la lucha contra las causas subyacentes de la malnutrición colaborando con los principales asociados —la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA], la Organización Internacional del Trabajo [OIT] y el UNICEF—, que ofrecen toda una gama de conocimientos y competencias especializados y complementarios con la cual se logrará: i) adoptar un enfoque concertado para



fortalecer la capacidad de resistencia a las crisis de los hogares y las comunidades de las zonas más vulnerables de Somalia; ii) aumentar las sinergias en la programación y aprovechar más eficazmente los recursos, por ejemplo incorporando actividades de ACA en los proyectos generales de desarrollo agrícola y ganadero e incorporando la alimentación suplementaria selectiva en el programa terapéutico para pacientes no hospitalizados, y iii) dar prioridad a intervenciones como las de alimentación escolar en las zonas de mayor inseguridad alimentaria y nutricional donde la cobertura es escasa. (*Para fines de 2013*).

## Seguimiento y evaluación

41. **Recomendación principal 3:** En el PMA debe producirse un cambio de paradigma para promover e incentivar la medición de resultados. La información y el análisis generados por la dependencia encargada del seguimiento y evaluación deben ser algo más que un instrumento para garantizar el cumplimiento de las normas; esta unidad debería orientar y apoyar más eficazmente la programación institucional facilitando información directa sobre la pertinencia y el impacto de las distintas intervenciones en los diferentes grupos socioeconómicos, y recurrir en menor grado a datos secundarios relativamente menos fiables. Más concretamente:

- 3a) Deberían elaborarse indicadores de los efectos realistas y mensurables, con el apoyo técnico del despacho regional y la Sede. Estos indicadores deberían vincularse directamente con las distintas intervenciones programáticas del PMA — especialmente en el caso de modalidades innovadoras como la alimentación suplementaria selectiva—, incorporarse en el sistema de seguimiento y evaluación y darse a conocer en los informes normalizados de los proyectos, al igual que los datos relativos a los productos. (*Para su incorporación en los informes normalizados de los proyectos en 2013*).
- 3b) Debería elaborarse una estrategia de interacción en la que se establezca la manera en que las cuestiones y preocupaciones planteadas por los beneficiarios y sus comunidades, en el marco del seguimiento sobre el terreno, se tendrán en cuenta y servirán de base para la planificación y el diseño de los programas. (*Para mediados de 2013*).

## Desarrollo de capacidades

42. **Recomendación principal 4:** El PMA debería contar con las competencias y los recursos necesarios para mejorar el seguimiento sobre el terreno y aumentar la eficacia del desarrollo de la capacidad de las autoridades estatales y los asociados cooperantes a fin de prestar apoyo a las evaluaciones y de contribuir a la realización de las intervenciones programáticas del PMA y a la presentación de informes al respecto; para ello habría que inspirarse de cerca en otras actividades de desarrollo de capacidades llevadas a cabo por el sistema de las Naciones Unidas. Más concretamente:

- 4a) El PMA debería fomentar la capacidad de las oficinas de zona para generar y analizar información sobre los productos y los efectos correspondientes a su ámbito geográfico, con el apoyo de un mayor número de supervisores sobre el terreno capacitados que entiendan mejor los objetivos en materia de seguridad alimentaria y nutricional incorporados en la programación del PMA. (*Para mediados de 2013*).
- 4b) El PMA ha de prestar apoyo con mayor eficacia a los objetivos de desarrollo de capacidades correspondientes a las estrategias territoriales centrándose en la capacidad necesaria de las institucionales gubernamentales cuyo mandato se centra en la preparación para situaciones de urgencia y la gestión de los riesgos de

catástrofes (como la autoridad nacional para la investigación sobre el medio ambiente y la preparación para catástrofes y su gestión de Somalilandia y el organismo de asuntos humanitarios y gestión de las catástrofes de Puntlandia) y en los departamentos de planificación para los sectores de la educación y la salud. El desarrollo de la capacidad deberá permitir a las oficinas gubernamentales asumir mayor responsabilidad en materia de reunión de información, seguimiento y apoyo técnico a la capacitación, alimentación escolar e intervenciones en el ámbito de la nutrición. *(Para fines de 2013).*

## Comunicación y coordinación

43. **Recomendación principal 5:** El PMA debe mejorar considerablemente sus consultas y comunicaciones externas en relación con el análisis, la planificación de la programación y la adopción de decisiones para mejorar la transparencia y aumentar la rendición de cuentas ante sus principales partes interesadas. Más concretamente:

- 5a) El PMA debe inspirarse en recientes iniciativas de enlace periódico con los donantes y los asociados cooperantes en la oficina en el país y las oficinas de zona, respectivamente, estableciendo una estrategia de comunicación y asociación que determine las actividades mediante las cuales se informa periódicamente a los asociados de la evolución de los programas y las cuestiones conexas, con apoyo técnico del despacho regional y la Sede. *(Para mediados de 2013).*
- 5b) Como organismo codirector, junto con la FAO, del módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria recién establecido en Nairobi y sobre el terreno, el PMA deberá: i) facilitar el estudio de diversas opciones de respuesta a corto y a largo plazo sobre la base del análisis de la FSNAU, la FEWS NET y el Programa en materia de seguridad alimentaria y nutricional; ii) definir el papel que pueden cumplir el PMA, la FAO y otros asociados en estas respuestas, y iii) dar a conocer a otros agentes destacados el análisis, los planes de aplicación, los informes sobre la marcha de los trabajos y el seguimiento y evaluación correspondientes a su programa de asistencia alimentaria, y iv) emplear el módulo como foro para promover estrategias alternativas en caso de que un agente principal como el PMA no pueda acceder a una zona determinada. *(Para mediados de 2013).*

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACA	alimentos para la creación de activos
APT	alimentos por trabajo
CARE	Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo
CIF	Clasificación integrada de la seguridad alimentaria y la fase humanitaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEWS NET	Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FSNAU	Unidad de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OEM	operación de emergencia
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PDI	persona desplazada internamente
SyE	seguimiento y evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad