

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 7-11 de junio de 2010**

# INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 7 del programa

*Para examen*

**S**

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.A/2010/7-C**  
10 mayo 2010  
ORIGINAL: INGLÉS

## INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA EN EL PAÍS GHANA 104180 (2006-2010)

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

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a las funcionarias del PMA encargadas 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. C. Heider Tel.: 066513-2030

Oficial Superior de Evaluación, OE: Sra. S. Burrows Tel.: 066513-2519

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

\* Oficina de Evaluación.

## RESUMEN

El desarrollo en Ghana ofrece un panorama heterogéneo. Se considera que, aun tratándose de un país de bajos ingresos con déficit de alimentos, será la primera nación africana que logrará reducir a la mitad las tasas de pobreza y hambre para 2015. Con todo, entre las zonas rurales y urbanas y de una región a otra sigue habiendo grandes desigualdades, y la inseguridad alimentaria está muy extendida en las tres regiones septentrionales donde trabaja el PMA. La situación macroeconómica es delicada y el gasto público en protección social está disminuyendo.

El objetivo del programa en el país es ayudar al Gobierno a reproducir modelos de programas basados en alimentos que hayan dado buenos resultados. El enfoque aplicado se basa en los ciclos biológicos con el fin de romper el ciclo intergeneracional de la malnutrición mediante intervenciones nutricionales. Sus dos actividades principales —apoyo a la educación básica, que representaba el 61% del costo total, y alimentación suplementaria y educación sanitaria y nutricional, el 39%— se concibieron de manera que coincidieran los beneficiarios de las dos actividades, centrándose en las mismas poblaciones para así reforzarse mutuamente. Otros efectos previstos eran la mejora de la capacidad nacional para ejecutar los programas y el incremento de la demanda de productos agrícolas nacionales.

La evaluación realizada proporciona a la oficina en el país y a los asociados enseñanzas para fortalecer los programas futuros y servir de base para la elaboración en curso de la estrategia en el país. Empleando una combinación de métodos distintos, la evaluación permitió constatar que el programa en el país era, y sigue siendo, pertinente para las necesidades de Ghana.

Se consiguieron la mayor parte de los productos previstos, aunque su traducción en efectos previstos ha sido limitada. Ello se ha debido en parte a la amplia cobertura geográfica, por lo que la escala e intensidad de las actividades han resultado insuficientes, así como al débil compromiso del Gobierno de Ghana y al hecho de que el Gobierno y el PMA no se han esforzado suficientemente para poner en práctica estrategias de traspaso de responsabilidades. El personal de la oficina del PMA en el país tuvo poco tiempo que dedicar al programa en el país durante las intervenciones de emergencia destinadas a hacer frente a las inundaciones y al alza de precios de los alimentos.

En general, el programa en el país consiguió sus objetivos sólo en parte. El componente de apoyo a la educación básica está en estrecha consonancia con las políticas pertinentes del Gobierno. Tanto las actividades de alimentación escolar *in situ* como las de distribución de raciones para llevar a casa a las niñas han contribuido a aumentar las tasas de matrícula, asistencia e igualdad de género, así como el paso de las niñas a la escuela secundaria. La ración para llevar a casa representa un modelo de mejor práctica susceptible de reproducirse a mayor escala. A pesar de que el Ministerio de Educación admite que la alimentación escolar *in situ* ha contribuido a mejorar las tasas de matrícula, ello no fue suficiente para que el Gobierno garantizara el suministro en forma oportuna y eficiente de los medios de transporte necesarios o para que a nivel de distrito se dispusiera de una asignación presupuestaria suficiente. También sigue habiendo problemas en lo relativo a las escuelas que, con recursos

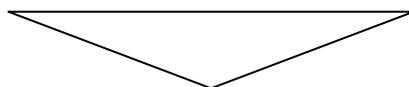
insuficientes, deben administrar actividades de alimentación escolar en entornos educativos frágiles.

El modelo de alimentación suplementaria y educación sanitaria y nutricional ha permitido reducir la insuficiencia ponderal y la emaciación, y ha contribuido sin lugar a dudas a la educación nutricional; con todo, no permite afrontar con eficacia el problema del retraso del crecimiento. Dado que la política gubernamental privilegia actualmente enfoques de carácter más preventivo en las esferas de la salud y la nutrición, las realizaciones en materia de desarrollo de la capacidad nacional conseguidas en virtud del modelo del PMA han sido limitadas. Hay indicios de buenos resultados en las actividades de generación de ingresos que comenzaron en el marco de la estrategia de sostenibilidad aplicada en las comunidades a las que, durante el último programa en el país, se traspasaron las actividades de alimentación suplementaria y de educación sanitaria y nutricional, pero, en el curso del programa en el país actual no se han producido nuevos traspasos de responsabilidades. Gracias a los grandes incrementos registrados en las compras locales hasta 2008, el PMA logró aumentar la visibilidad de su función de apoyo a los agricultores locales; sin embargo, las compras locales registraron un retroceso en 2009.

Por todas estas razones, la eficiencia del programa ha sido escasa, lo que ha llevado, durante el programa en el país, a reducir tanto la cantidad como la calidad de las raciones.

El equipo de evaluación recomienda dar continuidad a un programa en el país cuyo objeto sea proporcionar modelos de mejores prácticas con una buena relación costo-eficacia y suprimir luego gradualmente las actividades. Sin embargo, un programa futuro debería centrarse en un menor número de distritos, seleccionados con arreglo los criterios utilizados en el análisis y cartografía de la vulnerabilidad. Se precisan una cierta realineación con las nuevas políticas gubernamentales, así como asociaciones más sólidas y una dotación de personal suficiente y apropiada, acompañadas de asignaciones presupuestarias que permitan realizar actividades específicas de desarrollo de las capacidades.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del “Informe resumido de la evaluación del programa en el país Ghana 104180 (2006-2010)” (WFP/EB.A/2010/7-C) y de la respuesta de la dirección contenida en el documento WFP/EB.A/2010/7-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas por sus miembros durante los debates.

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del período de sesiones anual de 2010 de la Junta Ejecutiva” que se publica al finalizar el período de sesiones.



## INTRODUCCIÓN

1. El programa en el país (PP) 104180 Ghana (2006-2010) se halla en el último año de funcionamiento y la oficina en el país ha comenzado a preparar la estrategia del PMA en el país. Una evaluación de mitad de período prevista para 2008 se aplazó debido a la celebración de elecciones nacionales. El objetivo principal de la presente evaluación es “ofrecer una evaluación independiente basada en datos probatorios de los resultados del programa en el país de modo que el PMA y los otros asociados en el programa puedan, de ser necesario, adaptar la trayectoria para el período restante del PP y fundamentar el diseño de programas futuros”<sup>1</sup>. La evaluación comprende las actividades del PP desde el 1º de enero de 2006 hasta agosto de 2009; para fines de comparación se ha utilizado información de 2005. En ella no se ha incluido la operación de emergencia (OEM) ejecutada durante el mismo período, salvo cuando afectó directamente a los resultados del PP.
2. Para analizar el PP, en la evaluación se emplearon una combinación de métodos y un enfoque acorde con la gestión basada en los resultados; los factores analizados fueron los siguientes: i) la pertinencia e idoneidad respecto de las necesidades del Gobierno y la población; ii) la eficacia en el logro de los objetivos; iii) la eficiencia de la ejecución; iv) la sostenibilidad, y —en menor medida— v) el impacto. El método de evaluación comportó un amplio examen de los documentos disponibles y el análisis de los datos secundarios, que se compararon con los indicadores clave del PP, seguidos de entrevistas con 115 interesados en el plano nacional, de distrito y de oficina subregional, entre los que figuraban funcionarios del PMA, de las Naciones Unidas y de los asociados gubernamentales, así como interesados del sector privado y la sociedad civil; también se evaluó el trabajo sobre el terreno en 12 comunidades de tres distritos situados en las tres regiones septentrionales donde se llevaba a cabo el PP. En los anexos del informe principal se facilita más información sobre el método empleado.
3. El desarrollo en Ghana ofrece un panorama heterogéneo de avances y retrocesos. Entre 2008 y 2009, este país pasó del puesto 142 al 152 entre los 182 países clasificados con arreglo al índice de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Por otra parte, se considera que Ghana será la primera nación africana en alcanzar el Objetivo de Desarrollo del Milenio 1 (ODM), consistente en reducir a la mitad las tasas de pobreza y hambre para 2015. Según la última Encuesta sobre el nivel de vida en Ghana (2006), el porcentaje de población que vivía en situación de pobreza a nivel nacional había registrado notables disminuciones. El crecimiento económico ha sido pujante: el producto interno bruto (PIB) creció del 5,9% en 2005 al 7,2% en 2008. Las elecciones de 2008 dieron paso a una pacífica transferencia democrática del poder político. En Ghana los niveles de hambre son relativamente bajos en comparación con otros países emergentes con economías en transición y los indicadores mundiales relativos a la gobernanza son relativamente buenos. De 1990 a 2006 la producción de alimentos se incrementó en un 88%.
4. Sin embargo, Ghana no deja de ser un país de bajos ingresos con déficit de alimentos<sup>2</sup> en el que existen grandes desigualdades entre las zonas rurales y urbanas y de una región a otra. En las tres regiones septentrionales —Norte, Oriental Alta y Occidental Alta— y en algunas zonas costeras se registran una situación de inseguridad alimentaria persistente, un acceso a los servicios básicos más limitado y una creciente incidencia de tensiones ambientales. Las tasas de retraso del crecimiento y de mortalidad infantil y materna son

<sup>1</sup> Fragmento extraído del mandato de la evaluación.

<sup>2</sup> Perfiles de países de la FAO, mayo de 2009.

notablemente más altas que la media nacional. En cambio, las tasas de mortalidad materna, al parecer, están aumentando<sup>3</sup>. Actualmente la mitad de la población de Ghana que vive por debajo del umbral de pobreza se concentra en esas regiones, que se han visto afectadas de forma desproporcionada por el encarecimiento de los alimentos<sup>4</sup>; el 58% de los productores ghaneses de cultivos alimentarios vive en situación de inseguridad alimentaria y es en las regiones septentrionales donde la densidad de esos agricultores es más elevada.

5. Aunque el Banco Mundial considera la política fiscal de Ghana como “favorable al crecimiento y a la población pobre”, la situación macroeconómica actual se califica de “delicada”<sup>5</sup>. Como consecuencia de la crisis financiera mundial, el valor de las exportaciones ha disminuido, los precios de los productos básicos han caído, se han reducido y encarecido los capitales extranjeros, las remesas han disminuido y el número de turistas ha descendido. Todo ello ha provocado un descenso en el crecimiento de los ingresos, la pérdida de empleos y presiones presupuestarias, lo que ha llevado a reducir el gasto público en los sistemas de protección social<sup>5</sup>. Además, Ghana ha acogido a refugiados provenientes de otros países de la región.

---

## SINOPSIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

6. El cometido del PMA en Ghana consistía en “ayudar al Gobierno a difundir y reproducir a lo largo y ancho del país programas modelo exitosos basados en la ayuda alimentaria, destinados a aumentar la demanda y la oferta de enseñanza básica y en los que se contemple la igualdad de género, y servicios sanitarios y nutricionales para los niños menores de 5 años y las mujeres embarazadas y madres lactantes expuestos al riesgo de malnutrición”<sup>6</sup>. Los resultados previstos del PP eran los siguientes:
  - i) reducir los niveles de malnutrición entre las mujeres embarazadas y lactantes y los niños menores de 5 años en situación de riesgo;
  - ii) mejorar las tasas de asistencia y terminación de los estudios entre los escolares de educación básica;
  - iii) mejorar la capacidad nacional para ejecutar y ampliar la escala de las actividades de alimentación suplementaria y los programas de alimentación escolar *in situ*, e
  - iv) incrementar la demanda de productos agrícolas nacionales en respuesta a las nuevas exigencias de mercado derivadas de las actividades de alimentación escolar.
7. Esos resultados debían alcanzarse por medio de dos componentes principales: i) alimentación suplementaria y educación sanitaria y nutricional (ASESN), y ii) apoyo a la educación básica (AEB). En el marco del primer componente se debía suministrar alimentos compuestos enriquecidos a niños y madres, fortalecer la capacidad de los subdistritos, distritos y regiones en materia de programas de nutrición y mejorar la educación sanitaria y nutricional a nivel comunitario. Las dos actividades principales en el marco del componente de AEB eran la distribución de comidas escolares *in situ* en las escuelas primarias, desde primero a sexto grado, y de raciones para llevar a casa a las

---

<sup>3</sup> Gobierno de Ghana (2006), Encuesta agrupada de indicadores múltiples.

<sup>4</sup> Biederlack, L. y Rivers, J. (2009). “Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis, Ghana” (Análisis exhaustivo de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad, Ghana). PMA.

<sup>5</sup> Brinkman, H.-J., Bauer, J.-M., y Mahama, A. (2009): “Assessing the Impacts of the Global Economic and Financial Crisis on Vulnerable Households in Ghana” (Evaluación del impacto de la crisis económica y financiera mundial en los hogares vulnerables de Ghana). PMA.

<sup>6</sup> PMA. (2005). Proyecto de programa en el país — Ghana 10418.0 (2006-2010), párrafo 17. Documento WFP/EB.2/2005/7-A/3.

alumnas desde cuarto grado de primaria hasta tercer grado de secundaria elemental. En colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), las actividades de distribución de raciones para llevar a casa se concentraron en 19 de los 36 distritos más desfavorecidos del norte de Ghana y en los que se registraban los peores índices de paridad de género.

8. El PP tenía por objeto demostrar al Gobierno cuáles eran las mejores prácticas en materia de programas de alimentación escolar y nutrición. Para la actividad 1 (ASESN) se aplicó una estrategia de traspaso de responsabilidades progresiva y ambiciosa, y para la actividad 2 (AEB) se concibió una estrategia de ampliación seguida de una de supresión gradual<sup>7</sup>. Las actividades de fomento de la sostenibilidad —como los programas de generación de ingresos para grupos de mujeres con el fin de que sostuvieran algunos de los programas de nutrición— son pertinentes, pero para que tengan éxito necesitan un intenso trabajo de facilitación por parte del PMA con los colaboradores de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil. En el marco del PP se pretendía aplicar un enfoque basado en el ciclo biológico, haciendo coincidir los grupos de beneficiarios (niños menores de 5 años y alumnos de enseñanza primaria y secundaria elemental) de modo que las actividades 1 y 2 pudieran llevarse a cabo simultáneamente.

## RESULTADOS

9. **Alcance.** El PP del PMA en Ghana tiene un alcance geográfico amplio, pero la amplitud y la intensidad de las intervenciones no han bastado para provocar cambios significativos en los distritos donde se llevan a cabo las actividades 1 y 2. Al equipo de evaluación le resultó difícil registrar los resultados en forma de efectos debido a la pequeña magnitud de las intervenciones en comparación con la que habría sido necesaria. En promedio, las niñas han recibido raciones para llevar a casa en el 17% de las escuelas primarias y en el 25% de las secundarias elementales. En la gran mayoría de los distritos, el programa de distribución de raciones para llevar a casa abarca entre el 6% y el 30% de las escuelas primarias. En la mayoría de ellos, están incluidas en las actividades de alimentación escolar menos del 10% de las escuelas primarias, ya sean del PMA o del Programa de alimentación escolar de Ghana. Según un estudio anterior, para ofrecer modelos de demostración el PMA debía centrarse en unos pocos distritos donde podía producirse una rápida expansión.
10. **Consecución de los objetivos.** El PMA ha hecho lo posible por llevar a cabo las actividades de ambos componentes (ASESN y AEB) de conformidad con el documento del PP y ha alcanzado en medida suficiente, superándolas a veces, las metas que había establecido para los productos relativos a los beneficiarios. Aun así, durante la ejecución del PP las raciones se han reducido, tanto en cantidad como en calidad. Ello ha sido en parte el resultado de haber infravalorado el número de beneficiarias que asisten a los centros de nutrición infantil en los días de distribución de alimentos. En la sección “Evaluación general y recomendaciones” se aducen otros motivos.
11. **Efecto 1:** Alimentación suplementaria y educación sanitaria y nutricional. Entre 2006 y 2009 la insuficiencia ponderal y la emaciación entre los niños de 6 a 59 meses de edad se redujeron en los lugares de ejecución del proyecto (Cuadro 1). Las actividades de ASESN sin duda contribuyeron a esas mejoras, junto con los servicios comunitarios mejorados prestados por el Servicio de salud de Ghana en algunos lugares y los insumos facilitados por las OEM del PMA que se ejecutaban contemporáneamente y por las intervenciones de

<sup>7</sup> Documento del PP, párrafo 40.

otros donantes. Sin embargo, aunque el PMA lleva 10 años presente en algunas comunidades, el impacto en el retraso del crecimiento ha sido escaso.

12. En las comunidades visitadas las mujeres están muy sensibilizadas y se aplican con rigor buenas prácticas de alimentación de lactantes, por lo que es evidente que las actividades de ASESN han contribuido a mejorar la educación nutricional y a potenciar la participación y el ámbito de acción del personal de enfermería comunitario del Servicio de salud de Ghana en algunas zonas rurales remotas del norte del país. Por otra parte, se constató que durante el período del PP no se habían logrado grandes efectos en el aumento de peso de las mujeres embarazadas o lactantes de las comunidades abarcadas por el programa.

<b>CUADRO 1: INFORMACIÓN SOBRE LOS EFECTOS EN LOS INDICADORES DE NUTRICIÓN RELATIVOS AL COMPONENTE DE ASESN, 2006-2009<sup>8</sup></b>					
<b>Efecto</b>	<b>Encuesta de base 2006</b>	<b>Encuesta de seguimiento 2007</b>	<b>Encuesta de seguimiento 2008</b>	<b>Encuesta de seguimiento 2009</b>	<b>Último promedio nacional (2009)</b>
Porcentaje de mujeres no embarazadas con un índice de masa corporal bajo (<18,5)	12,0	8,8	10,9	10,1	8,3 (7,2–9,5)
<b>Niños de 6 a 59 meses de edad</b>					
Porcentaje de malnutrición crónica (emaciación) (relación estatura/edad Z <-2)	27,4 (23,9–31,4)	36,5 (33,4–39,6)	30,8 (26,1–35,0)	26,1 (21,7–30,9)	22,1 (20,2–24,1)
Porcentaje de insuficiencia ponderal (relación peso/edad Z <-2)	36,4 (32,3–40,8)	21,6 (19,0–24,3)	16,3 (12,6–19,9)	24,1 (20,1–28,5)	11,6 (10,1–13,2)
Porcentaje de emaciación (relación peso/estatura Z <-2)	17,1 (14,2–20,5)	11,4 (9,4–13,5)	9,9 (6,9–12,9)	10,7 (8,4–13,5)	7,1 (5,9–8,5)

Los últimos promedios nacionales se han extraído de la evaluación exhaustiva de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad del PMA realizada en 2009.

13. En el curso del PP, la estrategia de traspaso progresivo de las responsabilidades al Servicio de salud de Ghana<sup>9</sup> y de retirada final del PMA de las comunidades beneficiarias<sup>10</sup> no ha recibido el debido apoyo. Antes de que comenzara el PP, el PMA se había retirado de las 69 comunidades abarcadas por el PP anterior, pero desde entonces en muy pocas ocasiones hubo una fase de supresión gradual de la ayuda o de traspaso de responsabilidades, y durante la evaluación algunas comunidades que se habían elegido para hacerse cargo de este modo de las actividades seguían recibiendo asistencia alimentaria del PMA.
14. Sin embargo, una realización notable en 2009 y 2010 fue el apoyo prestado a actividades generadoras de ingresos para grupos de mujeres con el fin de sostener los centros de

<sup>8</sup> Servicio de salud de Ghana/PMA. 2006. Programa de alimentación suplementaria y de educación sanitaria y nutricional, informe sobre una encuesta de referencia; Servicio de salud de Ghana/PMA. 2009. Programa de alimentación suplementaria y de educación sanitaria y nutricional, informe sobre una encuesta de referencia.

<sup>9</sup> La estrategia preveía el traspaso gradual de los días de alimentación suplementaria.

<sup>10</sup> PP, párrafo 32.

ASESN en 42 comunidades de donde el PMA ya se había retirado. En colaboración con ONG asociadas se ha impartido capacitación en reenvasado y venta de sal yodada, así como en la molienda y enriquecimiento comunitarios de alimentos. El reenvasado de sal yodada recientemente se ha convertido en un programa autónomo, merced a la ayuda del Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). Estas iniciativas demuestran el compromiso de la Oficina del PMA en Ghana para encontrar maneras de mantener los efectos del programa y ayudar a las comunidades cuando hay una estrategia clara de traspaso de las actividades de ASESN. Sin embargo, a no ser que se adopte un método cooperativo, cuando los hijos de las mujeres que participan en las actividades generadoras de ingresos ya no puedan beneficiarse directamente de las actividades de ASESN, las madres quizá ya no estén dispuestas a entregar los ingresos que generan a los centros donde se ejecutan esas actividades.

15. **Efecto 2: AEB.** Las actividades del PP contribuyen a las iniciativas nacionales encaminadas a incrementar la tasa de matrícula escolar y a mejorar la paridad de género en las escuelas primarias y secundarias elementales, ampliando el acceso y mejorando las tasas de terminación de los estudios en las comunidades de las regiones más necesitadas donde se llevan a cabo las intervenciones. En 2006 se hicieron algunos avances en los efectos del componente de AEB, si bien en el informe normalizado del proyecto se señalaba que, desde la encuesta anterior, se habían producido ligeras reducciones en las tasas de matrícula y una estabilización de las tasas de retención. Entre 2007 y 2008 las tasas de asistencia y terminación aumentaron, en particular entre las niñas, y el índice de paridad de género mejoró. Los directores de las escuelas y los alumnos ven en las raciones para llevar a casa y en el programa de alimentación escolar factores importantes que contribuyen a mejorar la matrícula y la retención en los centros escolares, sobre todo entre las alumnas de los grados superiores de primaria y de secundaria elemental.
16. El apoyo a la educación de las niñas mediante la distribución de raciones para llevar a casa ha arrojado resultados especialmente alentadores. El Servicio de educación de Ghana ha hecho suyo el programa y lo ha venido ejecutando en una situación de escasez de recursos. Los oficiales encargados de la educación de las niñas evaluaron los efectos del programa de distribución de raciones para llevar a casa en el marco de su labor habitual y constataron que estaba teniendo efectos positivos en las tasas de asistencia, retención y terminación. Las entrevistas realizadas con miembros de las comunidades, oficiales de distrito, maestros y niñas en varias escuelas, tanto en las que se distribuyen raciones para llevar a casa como en las que no, apuntan a que las 40.000 niñas que recibieron el apoyo del PP del PMA fueron precursoras en sus comunidades, en el sentido de que fueron las primeras en llegar a la secundaria elemental. Las raciones han servido de incentivo para que las niñas sigan asistiendo a la escuela. Los dirigentes comunitarios y los progenitores han abandonado ciertas prácticas, como el matrimonio precoz, el empleo de las niñas en las explotaciones agrícolas y el enviarlas a las ciudades para trabajar, con el fin de que puedan permanecer en la escuela y recoger la ración. El equipo de evaluación constató que la distribución de raciones para llevar a casa a las niñas era la intervención programática más prometedora, en cuanto modelo de mejor práctica, para que el Gobierno de Ghana la ampliara. En comparación con la alimentación escolar general, la distribución de raciones era más eficiente y manejable en escuelas con recursos insuficientes.
17. En lo relativo a la alimentación escolar, los estudios han determinado que el tiempo que transcurren los maestros ghaneses en contacto con los niños es muy limitado, a veces inferior a 2,5 horas al día, y que los entornos de aprendizaje son frágiles<sup>11</sup>. Las

<sup>11</sup> Según las evaluaciones gubernamentales de los resultados educativos (Ministerio de Educación [2009], "Informe sobre el examen de las realizaciones en el sector educativo", Accra), menos del 20% de los niños que

observaciones en las escuelas y las entrevistas a los directores revelaron que las actividades de alimentación escolar estaban reduciendo aún más ese contacto, en un promedio de una hora. Este dato parece indicar que podrían obtenerse mejores efectos en el aprendizaje sólo en los centros donde el director administra correctamente y supervisa de cerca el programa de alimentación escolar, lo cual constituye todo un reto, sobre todo en las escuelas rurales septentrionales que a menudo no disponen de personal suficiente.

18. Cuando comenzó el PP, las relaciones entre el PMA y el Programa de alimentación escolar de Ghana fueron difíciles y en los primeros años limitaron hasta cierto punto el aprendizaje en el marco de los programas de alimentación escolar *in situ*. La relación de trabajo ha ido mejorando en los dos últimos años, y el número de escuelas con programas conjuntos de alimentación pasó de 79 en 2007 a 104 en 2009; con todo, en los distritos esa asociación sigue enfrentándose a desafíos operacionales, en particular a problemas relacionados con la eficiencia en función de los costos<sup>12</sup>. En diciembre de 2009, el PMA y otros asociados ayudaron al Programa de alimentación escolar de Ghana a definir una hoja de ruta de las actividades de alimentación escolar. El apoyo técnico del PMA —centrado en la Iniciativa “Compras en aras del Progreso” y en el fortalecimiento de la red de protección social, y prestado en el marco de la asociación con el Banco Mundial en la esfera de la alimentación escolar— ha contribuido a que el Programa de alimentación escolar de Ghana esté en condiciones de convertirse en un asociado más influyente en el próximo PP.
19. **Efecto 3:** Mejora de la capacidad nacional. En 2006, el PMA emprendió una intensa campaña de capacitación de instructores en seguimiento del crecimiento y funcionamiento de centros de nutrición dirigida a los voluntarios comunitarios y el personal sanitario. Desde entonces, el Servicio de salud de Ghana ha mantenido un nivel mínimo de cursos de actualización en seguimiento del crecimiento y gestión de beneficiarios. Las observaciones efectuadas en los almacenes centrales, de distrito y comunitarios dan a entender que el seguimiento realizado por la oficina en el país de las actividades de almacenamiento y control de calidad de los productos alimenticios, así como la capacitación impartida al respecto, es insuficiente para garantizar una programación eficaz. En el marco del componente de AEB, algunos oficiales de categoría superior a nivel nacional, en particular del Programa de alimentación escolar de Ghana y del Ministerio de Administración Local y Desarrollo Rural, han tenido ocasión de conocer métodos de orientación de la ayuda más eficaces y opciones para la aplicación de enfoques de alimentación escolar eficaces en función de los costos y con productos locales. Además, con la creciente participación del Ministerio de Alimentación y Agricultura, el sistema de alerta temprana y seguridad alimentaria se ha convertido en un importante instrumento para hacer el seguimiento de la seguridad alimentaria en Ghana.
20. Las mejoras de la capacidad nacional han sido escasas, sobre todo debido al bajo nivel de adopción por parte del Gobierno de los modelos de mejores prácticas del PMA en las actividades de ASESN y en las de alimentación escolar. Cuando comenzó a ejecutarse el PP, se prestó apoyo para un traspaso gradual de las actividades del PMA en materia de nutrición, pero el Gobierno no se ha hecho cargo del suministro de alimentos para las actividades de ASESN. Aunque el Servicio de salud de Ghana está cumpliendo con sus compromisos relativos al transporte de los alimentos del PMA —si bien de forma poco

---

llegan a sexto grado saben leer y escribir, y sólo el 18% de los alumnos del primer ciclo de enseñanza primaria es alfabetizado en su idioma materno o en el idioma oficial de Ghana.

<sup>12</sup> Gracias a las recientes iniciativas del PMA para ampliar la escala de las actividades de alimentación escolar en colaboración con el Programa de alimentación escolar de Ghana, los distritos asignan ayuda del PMA a escuelas distintas de las que reciben apoyo del programa nacional.

eficiente—, hizo saber al equipo de evaluación que, a causa de limitaciones presupuestarias, no asignaba ninguna prioridad a las actividades de ASESN, ni consideraba justificado un apoyo mayor en el futuro, sobre todo por el costo que suponía transportar los alimentos destinados a esas actividades.

21. **Efecto 4:** Aumentar la demanda de productos agrícolas locales. El volumen y el valor monetario de los productos alimenticios comprados localmente por el PMA aumentó constantemente, pasando de 5.315 toneladas en 2006, por valor de 1,8 millones de dólares EE.UU., a 5.434 toneladas en 2007, equivalentes a 1,9 millones de dólares, y a 10.828 toneladas en 2008, valoradas en 7 millones de dólares. En 2007 se compró localmente el 68% de los productos alimenticios y en 2008, el 77%. Esos alimentos se cultivan en Ghana, aunque no necesariamente en la región donde se ejecuta el PP, y con frecuencia son adquiridos por comerciantes locales. En su punto álgido, en 2008, se tenía noticia de que había más de 2.000 agricultores que se beneficiaban de las compras locales. El crecimiento registrado en los alimentos comprados localmente aumentó la visibilidad del PMA como organismo que contribuye al desarrollo de la capacidad y a los ingresos de los agricultores locales. Sin embargo, en 2009 el alza del precio de los alimentos y la escasa capacidad de producción agrícola restringieron enormemente las cantidades compradas a nivel local por el PMA. La compra local de productos enriquecidos se postergó por problemas relacionados con el control de calidad. Con la puesta en marcha de la Iniciativa “Compras en aras del progreso” y el creciente peso atribuido a las actividades de alimentación escolar con productos locales, las compras en el lugar siguen siendo una importante cuestión de política que el PMA debe abordar, sobre todo en los períodos en los que el precio de los alimentos es alto.
22. Tomando como base una amplia serie de estudios y consultas, el PMA ha elaborado una estrategia general de sostenibilidad para respaldar el concepto del Gobierno<sup>13</sup> de alimentación escolar con productos locales. Se han estrechado vínculos con los grupos de agricultores y la industria de elaboración de alimentos compuestos para desarrollar los mercados locales, estimular la producción local de alimentos e incrementar los ingresos de los agricultores. A nivel comunitario, los agricultores aún no son plenamente conscientes de las oportunidades que brinda el Programa de alimentación escolar de Ghana y sólo un pequeño porcentaje vende sus productos a los encargados de proveer de suministros ese programa. Las entrevistas revelaron que los agricultores y el Programa de alimentación escolar de Ghana ya estaban dispuestos y preparados para respaldar la compra local de productos destinados a los programas de alimentación escolar, aunque ahora hay que concebir modalidades más eficientes, en particular a nivel de distrito y región, y es necesario lograr una colaboración mayor con las asociaciones y las redes de agricultores y con el programa de cultivo en cuarteles del Ministerio de Alimentación y Agricultura.

## FACTORES QUE EXPLICAN LOS RESULTADOS ALCANZADOS

23. Las realizaciones del PP constituyen el resultado de una combinación de factores, algunos externos y otros que dependen del PMA. La sequía y las inundaciones en el norte de Ghana hicieron que entre 2007 y octubre de 2009 el personal de la oficina en el país y de las suboficinas dedicara más tiempo a la emergencia que a la labor relacionada con el PP; el PMA no contó con personal de programas suficiente para afrontar las exigencias del PP y trabajar al mismo tiempo en la OEM. A pesar de la ampliación de la plantilla en

<sup>13</sup> Gariba, S. (2007): “Sustainability Strategy for WFP Ghana” (Estrategia del PMA para el logro de la sostenibilidad en Ghana), Oficina del PMA en Ghana, Accra. Van de Hoorn, M. (2009): “The Story Behind the Sustainability Study” (Telón de fondo del estudio de sostenibilidad), Oficina del PMA en Ghana, Accra.

octubre de 2008, según las entrevistas realizadas, antes de 2009 el personal no había podido volver a concentrarse en el PP.

24. El hecho de que el Gobierno no cumpliera plenamente sus compromisos con respecto al PP fue el principal factor externo que incidió en la ejecución de este último. Los cambios en el personal gubernamental de categoría superior tras el diseño inicial del PP provocaron una reducción del apoyo prestado a los coordinadores de las actividades de ASESN y un escaso seguimiento. Además, se produjo un cambio de orientación en la política de salud y nutrición del Gobierno hacia enfoques más preventivos por medio de la promoción de la salud y la educación nutricional. Varias partes interesadas importantes sugirieron que el enfoque de alimentación suplementaria del PMA sería más eficaz y apropiado si se dirigiera a los niños aquejados de malnutrición aguda más bien que a aquellos aquejados de malnutrición crónica.
25. Los productos y efectos del PP se han visto debilitados por el amplio alcance geográfico del programa y por la falta de compromiso y la insuficiente capacidad de las contrapartes gubernamentales y de las autoridades de distrito para garantizar la dotación presupuestaria necesaria a ese nivel para que los productos alimenticios pudieran ser transportados y distribuidos a tiempo. Este hecho ha provocado la interrupción de las cadenas de suministros en las distintas etapas de los programas de ASESN y de AEB, y retrasos en el transporte de los alimentos a los lugares donde se ejecutan los programas.
26. Al principio, el PP disponía sólo del 70% de la financiación necesaria, y los insumos eran escasos. En su segunda mitad, se vio afectado por el alza del precio de los alimentos, que generó una cierta tensión entre el imperativo del PMA de comprar productos alimenticios con una buena relación costo-eficacia y la necesidad del programa de alimentación escolar con productos locales de adquirir esos productos en el lugar. También ha sido escasa la dedicación que el PMA —tanto desde la Sede como en el despacho regional y la oficina en el país— ha puesto en el traspaso de las responsabilidades al Gobierno. Las interpretaciones divergentes del personal de la oficina del PMA en el país y sus diversos grados de comprensión y compromiso han constituido dos de los obstáculos más importantes. Para obtener buenos resultados, es menester que el PP despliegue esfuerzos constantes para respaldar al personal en la adquisición de nuevas competencias y la adopción de los enfoques necesarios para la aplicación de las estrategias de traspaso de responsabilidades y de fomento de la sostenibilidad. Entre las cuestiones que precisan una atención mayor destacan la facilitación de la estrategia de traspaso de responsabilidades junto con el Servicio de salud de Ghana; la prestación de apoyo más selectivo a los grupos de generación de ingresos elegidos para el traspaso de las actividades de ASESN; una participación más intensa de la sociedad civil en el respaldo ofrecido a las actividades comunitarias generadoras de ingresos; el respaldo de las oficinas de distrito para garantizar que sus ciclos anuales de apoyo a las actividades de asistencia alimentaria dispongan de un presupuesto suficiente y, en relación con los efectos 3 y 4, un seguimiento más estricto de la labor de fomento de la capacidad y la transferencia de competencias a nivel nacional.

---

## EVALUACIÓN GENERAL Y RECOMENDACIONES

27. La mayor parte de los productos que se preveía alcanzar con el PP se han logrado, pero no ha ocurrido así con los efectos previstos ni con el objetivo general de desarrollo. Ello se debe en buena parte a que el compromiso del Gobierno no ha sido suficiente, a la falta de una labor constante en la esfera del traspaso de responsabilidades y al escaso tiempo dedicado al PP por el personal de la oficina en el país a partir de 2007, como consecuencia

de la OEM organizada en respuesta a las inundaciones y al alza de precios de los alimentos. En general, el PP de Ghana ha alcanzado parcialmente sus objetivos.

28. Cuando se diseñó, el PP respondía a las necesidades del país y sus modalidades generales de actuación, aunque ambiciosas, eran apropiadas. En el contexto actual de Ghana el PP sigue manteniendo su pertinencia.
29. En el componente de AEB se han alcanzado efectos positivos relacionados con la sostenibilidad, en particular en el programa de suministro de raciones para llevar a casa, y ello a pesar de un apoyo financiero muy limitado. También ha habido resultados alentadores en relación con las compras locales de productos alimenticios, la utilización de una mayor cantidad de productos locales en las actividades de AEB y el impulso dado a la producción local de alimentos, resultados todos ellos relativos al efecto 4. En el Programa de alimentación escolar de Ghana se reconoce el importante papel desempeñado por el PMA en respaldar y mejorar el seguimiento e influir en la orientación de la asistencia y la definición del contenido de sus actividades de alimentación escolar, en esferas tales como la preparación de los menús y la introducción de la mezcla de maíz y soja.
30. El componente de AEB del PMA está bien armonizado y en sinergia con la Estrategia de reducción de la pobreza del Gobierno, la importancia que el Ministerio de Finanzas atribuye a las redes de protección social y el empeño puesto por el Ministerio de Educación para alcanzar los ODM 2 y 3. En las tasas de matrícula y asistencia a la escuela primaria ha habido mejoras en cuanto a la equidad de género, y ha aumentado el número de niñas que han pasado a la enseñanza secundaria elemental. El programa de suministro a las niñas de raciones para llevar a casa representa un modelo de mejor práctica susceptible de ampliación. El Ministerio de Educación reconoce que el PMA ha contribuido a aumentar la matrícula escolar a nivel regional, aunque ese aumento no ha sido razón suficiente para que el Gobierno y el ministerio proporcionaran los insumos necesarios para transportar los productos alimenticios del PMA en forma oportuna y eficiente y asegurar así la ejecución sin tropiezos del programa. También sigue planteando problemas la gestión eficiente de las actividades de alimentación escolar por parte de las escuelas con el fin de conseguir un rendimiento escolar más elevado.
31. En general, la eficacia del componente de ASESN fue moderada. El modelo está arrojando buenos resultados en la reducción de la emaciación, pero no es eficaz en la reducción de la malnutrición crónica y del retraso del crecimiento. El equipo de evaluación se pregunta si la alimentación general de los niños era el método más eficiente para alcanzar los efectos del PP. Dado que el Gobierno está adoptando un enfoque más preventivo, el PMA debería considerar la posibilidad de recurrir a enfoques distintos de la asistencia alimentaria para dar una respuesta más eficaz y apropiada a la malnutrición, tanto crónica como aguda.
32. La eficiencia en la ejecución del PP ha sido escasa, sobre todo debido al escaso tiempo que le dedicó el personal del PMA y a la falta de apropiación por parte del Gobierno y de capacidades para hacer avanzar la ambiciosa visión y las estrategias del programa. Ha habido numerosas interrupciones en los suministros y la distribución, lo que ha llevado a reducir el tamaño de las raciones y a proporcionar alimentos de poca calidad para las actividades de ASESN a nivel comunitario, así como a interrumpir el suministro de comidas escolares en algunas escuelas<sup>14</sup>. También es preciso lograr una relación costo-eficiencia mayor en la prestación de servicios a las escuelas de las tres regiones septentrionales que reciben asistencia alimentaria conjunta del Programa de alimentación

<sup>14</sup> Este aspecto quedó confirmado en las entrevistas realizadas al personal del PMA y a otros importantes interesados regionales, y se validó visitando el almacén regional.

escolar de Ghana y del PMA<sup>15</sup>. Los limitados presupuestos de que disponen los distritos y el retraso que caracteriza las contribuciones gubernamentales<sup>16</sup> a las actividades de suministro de alimentos también explican ese bajo nivel de eficiencia.

## RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES<sup>17</sup>

33. **Recomendación 1.** El PMA debería seguir ejecutando un PP en Ghana y prever una estrategia de retirada progresiva basada en la capacidad del país para cumplir los criterios de preparación institucional y las normas de calidad relativas a las actividades de alimentación escolar. El nuevo PP debería vincularse a unos niveles mínimos de referencia/etapas de seguimiento que el Gobierno habrá de cumplir. Convendría que toda la programación del PMA en Ghana tuviera por objeto ofrecer un modelo de mejor práctica para la elaboración de programas de protección social eficaces que puedan ampliarse y reproducirse, sobre todo en lo que hace a actividades de alimentación escolar más eficientes y focalizadas, y a los programas de distribución de raciones para llevar a casa a las niñas.

- **Recomendación 1a.** La Sede del PMA y la oficina en el país deben mantener conversaciones de alto nivel con el Gobierno acerca de la orientación y las contribuciones futuras del Programa, a la luz del nuevo Plan Estratégico y de la nueva política de alimentación escolar, que se centra en el desarrollo de la capacidad institucional. Debido a la reorientación del PMA como asociado en las redes de protección social, en los meses venideros será preciso celebrar debates de alto nivel sobre políticas con el Ministerio de Finanzas, la Comisión nacional de planificación del desarrollo, las Oficinas del Presidente y el Vicepresidente y los ministerios más importantes. De ese modo el PMA estará en condiciones de concebir una nueva estrategia, reorientar su labor y garantizar la creación de un entorno propicio en el que pueda desempeñar un papel bien definido para ofrecer modelos eficaces para los programas de desarrollo social y de asistencia alimentaria en Ghana.

34. **Recomendación 2.** La selección de los distritos debería llevarse a cabo con mayor eficacia. Se recomienda que el PMA realice una clasificación de los distritos basada en los criterios de la pobreza y el hambre, y que concentre los programas futuros en unos pocos distritos de las tres regiones septentrionales donde se registran los mayores niveles de desnutrición e inseguridad alimentaria, de acuerdo con un nuevo estudio de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), y que son las más expuestas a la sequía. De este modo se potenciarán los posibles efectos, se contribuirá a poner de relieve modelos de eficiencia descentralizados, se mejorará la gestión del transporte y se facilitará el seguimiento.

35. **Recomendación 3.** El AEB, sobre todo en lo relativo a la distribución de raciones para llevar a casa a las niñas, debería seguir siendo un componente clave del programa para Ghana, y necesitará mucha más visibilidad en los foros actuales sobre las políticas de protección social en los que intervienen el Ministerio de Finanzas, los asociados en la prestación de apoyo presupuestario de donantes múltiples y el grupo sectorial sobre

<sup>15</sup> El análisis de los costos de la asistencia alimentaria en las escuelas conjuntas PMA/Programa de alimentación escolar de Ghana, realizado por el PMA y The Boston Consulting Group, apunta al hecho de que la entrega conjunta de alimentos en las escuelas es menos eficiente, ya que el Programa de alimentación escolar de Ghana paga costos adicionales para complementar los alimentos suministrados por el PMA.

<sup>16</sup> El personal del PMA y las contrapartes gubernamentales mencionaron este aspecto como uno de los factores que más limitaron la ejecución del programa.

<sup>17</sup> En el informe principal figura la versión completa de las recomendaciones.

protección social. Los programas futuros de distribución de raciones para llevar a casa en el marco del PP deberían garantizar como mínimo una cobertura de entre el 70% y el 90% de las escuelas donde se cursan los últimos años de primaria y secundaria elemental, utilizando un enfoque por cohortes que abarque a todos los alumnos que cursan un grado determinado, pero concentrando el programa en pocos distritos seleccionados en función del índice de paridad de género y del número de niñas que no asisten a la escuela. En lo que se refiere a la distribución de raciones para llevar a casa, habría que adoptar un enfoque multisectorial, dirigido por el Ministerio de Educación y en el que éste colabore con otros ministerios, en particular el Ministerio de Empleo y Bienestar Social en cuanto principal encargado de todo lo relativo a la protección social.

36. **Recomendación 4.** Las actividades de alimentación escolar dirigidas por el PMA deberían promover un modelo eficaz en función de los costos basado en productos locales. Ese modelo debería ayudar al Gobierno y a los asociados en el desarrollo a tener presentes métodos más eficientes de alimentación escolar, sobre todo habida cuenta de las frágiles condiciones de aprendizaje imperantes en el norte de Ghana. Habría que ensayar comidas escolares más baratas y más aceptadas localmente que las que suministra en la actualidad el Programa de alimentación escolar de Ghana. El modelo aplicado por el PMA debería poner de relieve las mejores prácticas para: i) conseguir mejores efectos en cuanto al aprendizaje; ii) garantizar los vínculos con los grupos de agricultores, y iii) reforzar el sentido de apropiación en las comunidades y distritos y la producción agrícola doméstica en los distritos seleccionados por el PMA que colaboran con la Iniciativa “Compras en aras del progreso”.

➤ **Recomendación 4a:** Un aspecto primordial del programa de alimentación escolar es la necesidad de definir cuidadosamente las funciones de los directores de escuela y del Servicio de educación de Ghana para garantizar una gestión adecuada de las actividades de alimentación escolar que satisfaga las normas de calidad y contribuya a aumentar al máximo los efectos en forma de aprendizaje.

➤ **Recomendación 4b:** En las escuelas que no estén en condiciones de asegurar el suministro de una comida caliente todos los días, lo que requiere un gran esfuerzo de gestión, debería introducirse un enfoque de alimentación escolar más eficaz en función de los costos y que requiera menos tiempo, optando, por ejemplo, por galletas enriquecidas de producción local. Ese planteamiento debería ponerse a prueba y ser objeto de seguimiento y evaluación en determinadas zonas rurales y urbanas donde el PMA tenga probabilidades de colaborar en las actividades de alimentación escolar con el Ministerio de Educación a través del Servicio de educación de Ghana y el Ministerio de Administración Local y Desarrollo Rural.

37. **Recomendación 5:** La oficina en el país debería entablar un intenso proceso de consultas con el Ministerio de Salud a nivel nacional y regional y con otros asociados como el UNICEF, con el fin de reestructurar y desarrollar modelos de intervención nutricional del PMA para combatir la malnutrición leve y moderada que complementen el nuevo enfoque preventivo del Gobierno en materia de salud y nutrición. En el próximo PP, el PMA también debería plantearse la posibilidad de respaldar al Gobierno en la reducción de la malnutrición aguda introduciendo la asistencia alimentaria en los servicios comunitarios de extensión sanitaria, como los centros de servicios y planificación de salud basados en la comunidad y los centros públicos de nutrición existentes.

➤ **Recomendación 5a:** En el marco del programa de ASESN en curso debería definirse un plan de traspaso de responsabilidades y de supresión gradual de la asistencia bien

definido, basado en la lista actual de las comunidades y tras haber consultado con el Gobierno.

38. **Recomendación 6:** Con el fin de alcanzar plenamente los objetivos de futuros PP en los que se empleen enfoques centrados en el desarrollo y la sostenibilidad, el PMA debería asegurar una dotación de personal adecuada y un seguimiento y apoyo suficientes por parte de sus oficiales de programas. La oficina en el país debería establecer planes de personal para garantizar que el 30% del tiempo del personal, como mínimo, se dedique al PP, incluso en épocas de emergencia. Las consultas sobre políticas entre el personal de categoría superior del PMA y las contrapartes gubernamentales deberían ser más exhaustivas, abarcar un mayor número de departamentos o ministerios gubernamentales y ser más frecuentes, de modo que las actividades del PMA mantengan un buen grado de coordinación, armonización y coherencia con los planes de desarrollo del Gobierno.
39. **Recomendación 7.** La oficina en el país debería entablar nuevas asociaciones con organismos de la sociedad civil y otras entidades que trabajan en los distritos y comunidades, con el fin de respaldar y ampliar las relaciones del Gobierno con las comunidades en los distritos seleccionados, promover la responsabilización y la prestación de servicios y poner en práctica estrategias de sostenibilidad. Esas asociaciones deberían someterse a un seguimiento trimestral, en particular a nivel de subregión.
40. **Recomendación 8.** En el marco del nuevo PP, las dependencias de planificación y coordinación dentro de las asambleas de distrito deberían recibir una mejor orientación con respecto a sus funciones y atribuciones para hacer el seguimiento de los programas de salud, nutrición y educación en los distritos. Habría que facilitar fondos para efectuar un seguimiento conjunto con los oficiales encargados de la planificación y la elaboración de presupuestos de todas las asambleas de distrito y reforzar los subcomités de asuntos sociales que supervisan las intervenciones de desarrollo social. Así se contribuiría a asegurar el sentido de apropiación a largo plazo del programa a nivel de distrito, y se mejoraría la supervisión de los programas de asistencia alimentaria para reducir al mínimo las pérdidas de productos.
41. **Recomendación 9.** En consulta con el despacho regional y la Sede, la oficina en el país debería mejorar el seguimiento y el control de la puntualidad y la calidad de la ejecución del PP, especialmente en lo relativo a la labor de las contrapartes gubernamentales, la garantía de la calidad y la eficiencia de la cadena de suministro y las instalaciones de almacenamiento, así como a la idoneidad de los efectos de las actividades. Para ello quizá sea necesaria una mayor participación del PMA en el transporte de los productos alimenticios junto con el Gobierno, para garantizar que los factores de ineficiencia se reduzcan.

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

AEB	apoyo a la educación básica
ASESN	alimentación suplementaria y educación sanitaria y nutricional
CIDA	Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
PIB	producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	programa en el país
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad