



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 15-18 de noviembre de 2021

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 5 de octubre de 2021

WFP/EB.2/2021/6-D

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

## Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Gambia (2019-2021)

### Resumen

La evaluación del plan estratégico provisional de transición y el plan estratégico para el país relativos a Gambia abarcó el período comprendido entre enero de 2018 y septiembre de 2020<sup>1</sup> y cumplió el doble propósito de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje. En ella se evaluaron la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, la coherencia, el alcance y la interconexión de ambos planes, lo cual incluyó un examen de esferas transversales como, por ejemplo, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El diseño del plan estratégico para el país está en consonancia, en gran medida, con las políticas nacionales, es pertinente para las necesidades de las poblaciones vulnerables y ha permitido que el PMA se posicione como un asociado estratégico. Aunque inicialmente se subestimaron las necesidades en materia de intervención ante emergencias, la oficina en el país se adaptó adecuadamente cuando fue necesario. Las actividades de nutrición fueron en buena medida eficaces, si bien se produjeron algunos estrangulamientos en la prestación de apoyo a los pequeños agricultores. La cartera de actividades de fortalecimiento de las capacidades se habría beneficiado de una planificación más estratégica basada en el análisis y seguimiento de las deficiencias.

Basándose en el examen estratégico nacional Hambre Cero de 2018, el PMA reorientó su enfoque por conducto del plan estratégico para el país, posicionándose como un organismo habilitador en apoyo del renovado compromiso del país con las distintas políticas concebidas para prestar

<sup>1</sup> El informe contiene información sobre las actividades del PMA extraída del informe anual sobre el país correspondiente a 2020. Dado que el informe abarca un período que excede el alcance de la evaluación (el cuarto trimestre de 2020), no se trianguló la información que provenía de él y, por tanto, no puede utilizarse como base para un análisis concluyente.

*En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) y a fin de respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación, el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva, por lo que es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las normas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación del PMA.*

### Coordinadoras del documento:

Sra. A.-C. Luzot  
Directora Adjunta  
Oficina de Evaluación  
Tel.: 066513-2509

Sra. J. Flentge  
Oficial de Evaluación  
Tel.: 066513-2124

asistencia a sus poblaciones más vulnerables. Al mismo tiempo, el Programa siguió siendo un agente humanitario eficaz, aunque las operaciones se demoraron a causa del retraso en la financiación y de las sucesivas ampliaciones de sus actividades de intervención ante crisis, incluida la pandemia de COVID-19, y pusieron a prueba las capacidades de la oficina en el país.

El programa de alimentación escolar del PMA constituye la mayor red de seguridad de Gambia y, durante la pandemia de COVID-19, fue utilizado eficazmente como plataforma para la distribución de alimentos a los hogares vulnerables. La responsabilidad del programa se está traspasando al Gobierno, pero el proceso se ha ralentizado a causa de importantes limitaciones de capacidad.

Las actividades de apoyo a los medios de subsistencia y fomento de la resiliencia se iniciaron una vez que se confirmó la financiación, casi dos años después de que comenzara a ejecutarse el plan estratégico para el país. Aunque el diseño del apoyo prestado a los pequeños agricultores es pertinente, se observan algunas deficiencias en los procesos y procedimientos conexos.

La mayoría de las actividades de nutrición fueron en gran medida eficaces para luchar contra la malnutrición entre los grupos de población seleccionados. Sin embargo, el plan estratégico para el país no incluyó el sobrepeso ni la obesidad como temas prioritarios.

Aunque las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales han contado con recursos adecuados, se habrían beneficiado de un enfoque estratégico con objetivos a largo plazo basados en una clara definición de las deficiencias observadas en las capacidades nacionales.

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres estaban bien integrados en el diseño del plan estratégico para el país, en el que sin embargo no se mencionaba la violencia de género. Se ha mejorado la capacidad de la oficina en el país en lo tocante a las cuestiones de género y actualmente se están poniendo en práctica algunos compromisos contraídos en esta esfera.

En la evaluación se formulan tres recomendaciones de carácter estratégico y dos de carácter operacional. En la primera recomendación de carácter estratégico se destacan los ajustes programáticos que redundarían en una mayor armonización con las prioridades y necesidades nacionales; en la segunda se aconseja que el PMA formule una estrategia de fortalecimiento de las capacidades, y en la tercera se señala que, para apoyar los avances en la consecución de los objetivos de transformación de las relaciones de género del plan estratégico para el país, el PMA debería seguir incorporando sistemáticamente la perspectiva de género en la labor de la oficina en el país y elaborando más programas basados en datos empíricos en relación con la inclusión de los enfoques de género en las actividades de nutrición y de apoyo a los pequeños agricultores. Las recomendaciones de carácter operacional se refieren a la mejora de los enfoques y las asociaciones relacionados con las cadenas de valor a fin de aumentar la eficacia del apoyo prestado a los pequeños agricultores y del fortalecimiento de los sistemas de seguimiento de los programas, haciendo hincapié en la importancia de medir los resultados de forma coherente a lo largo del tiempo y en la necesidad de contar con un sistema de seguimiento aplicable a las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Gambia (2019-2021)" (WFP/EB.2/2021/6-D) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2021/6-D/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

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

## Introducción

### Características de la evaluación

1. La evaluación del plan estratégico provisional de transición (PEP provisional de transición) y el plan estratégico para el país (PEP) relativos a Gambia se realizó entre mayo de 2020 y abril de 2021. Abarcó la estrategia, las intervenciones y los sistemas del PMA durante el período comprendido entre enero de 2018 y septiembre de 2020. Sirvió a un doble propósito de rendición de cuentas y aprendizaje, dado que los resultados efectivamente obtenidos se analizaron con respecto a los planes, a la vez que se crearon oportunidades de aprendizaje a nivel nacional, regional e institucional. Los resultados de la evaluación orientaron la preparación de la revisión del PEP con fines de prórroga y el diseño de un nuevo PEP para Gambia.
2. Para la evaluación se adoptó un enfoque consultivo y centrado en la utilización práctica al definir las líneas de investigación en torno a las cuatro preguntas de evaluación estándar utilizadas en las evaluaciones de los PEP del PMA. A causa de la pandemia de COVID-19, la evaluación se realizó aplicando un enfoque híbrido: dos miembros internacionales del equipo mantuvieron contacto a distancia con las partes interesadas y tres miembros nacionales del equipo se reunieron en persona con las partes interesadas en Gambia. La misión principal de evaluación se desarrolló en Gambia durante tres semanas, entre mediados de septiembre y comienzos de octubre de 2020. Las constataciones en materia de nutrición se extrajeron principalmente de la evaluación descentralizada sobre nutrición llevada a cabo justo antes de la evaluación del PEP. La perspectiva de género se tuvo en cuenta en todas las etapas del proceso de evaluación. Las constataciones y las recomendaciones dimanantes de la evaluación se examinaron con las partes interesadas internas y externas durante dos talleres en línea celebrados en marzo de 2021.
3. Las limitaciones de la evaluación se debieron, en gran medida, a las restricciones relacionadas con la pandemia de COVID-19. Además, los datos completos y validados sobre las realizaciones de 2020 se publicaron en marzo de 2021, varios meses después de que se recopilaran y cuando la redacción del informe ya se encontraba muy avanzada, todo lo cual redujo las posibilidades de triangular y analizar los datos correspondientes a 2020. Por último, algunas partes interesadas no pudieron ser contactadas durante la etapa de recopilación de datos. Sin embargo, el equipo de evaluación considera que los datos disponibles y los lugares visitados bastaban para poder realizar un análisis basado en datos empíricos.

### Contexto













4. Gambia es el país más pequeño de África continental y tiene una población estimada de 2,3 millones de personas (Banco Mundial, 2018). La pobreza se concentra en las zonas rurales<sup>2</sup>, pero cada vez está más presente en la capital y su entorno. Según el *Informe sobre Desarrollo Humano* de 2019, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las tasas de pobreza multidimensional grave alcanzan hasta un 32 %. Una característica importante de la pobreza es la desigualdad de género, habida cuenta de que la mayoría de los pobres son mujeres. La violencia de género constituye un problema grave.
5. La agricultura es la principal actividad económica y da empleo al 70 % de la población. La producción, que proviene principalmente de la agricultura de subsistencia, se ha estancado e incluso ha disminuido<sup>3</sup>, y actualmente cubre el 50 % de las necesidades de alimentos del país. Esta tendencia se ha atribuido a las condiciones macroeconómicas, la deficiente infraestructura, las sequías e inundaciones recurrentes, y la degradación de los suelos.

---

<sup>2</sup>Oficina de Estadística de Gambia, 2020. *Population and Demography*. La oficina nacional de estadística estima que, en 2015/2016, la tasa de pobreza urbana era del 31,6 % y la de pobreza rural, del 69,5 %.

<sup>3</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2020. [Sitio web Gambia at a glance](#).

6. La inseguridad alimentaria sigue siendo un grave problema económico y social en Gambia y afecta de manera desproporcionada a los hogares de las zonas rurales. En el Índice Global del Hambre de 2020, el país ocupa el puesto 67 de los 107 países sobre los que se disponía de suficientes datos para poder calcular las puntuaciones relativas a 2020<sup>4</sup>. La malnutrición también representa un grave problema de salud pública y la tasa nacional de retraso del crecimiento se sitúa en el 19 %<sup>5</sup>. Los datos ponen de manifiesto considerables disparidades regionales y de género, siendo las tasas de retraso del crecimiento un 5 % más elevadas entre los hombres y en las zonas rurales.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Año	Número/Valor
	Población total (2)	2018	2 280 102
	Producto interno bruto per cápita (2)	2018	716,10 dólares
	Contribución de la agricultura al producto interno bruto (2)	2019	16,7 %
	Proporción de la población que vive en zonas urbanas (1)	2018	61,3 %
	Puntuación en el índice de desarrollo humano (1)	2018	0,466
	Proporción de la población que es vulnerable a la pobreza multidimensional (1)	2018	21,8 %
	Población aquejada de pobreza multidimensional grave (1)	2018	32 %
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave (estatura para la edad) entre los niños de 0 a 4 años (3)	2018	19 %
	Prevalencia del VIH (en porcentaje de la población de entre 15 y 49 años) (2)	2018	0,3 %
	Puntuación en el índice de desigualdad de género (1)	2018	0,620
	Proporción de la población de 25 años y más que tiene al menos estudios secundarios (1)	2018	Ambos sexos: 36,8 % Mujeres: 30,7 % Hombres: 43,6 %
	Tasa de participación en la fuerza de trabajo (porcentaje del total de población de 15 años o más) (calculada a partir de una estimación de la Organización Internacional del Trabajo) (2)	2019	59,6 %

Fuentes: (1) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe sobre Desarrollo Humano*, 2017 y 2019; (2) Banco Mundial. *Indicadores del desarrollo mundial*; (3) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *Estado Mundial de la Infancia*.

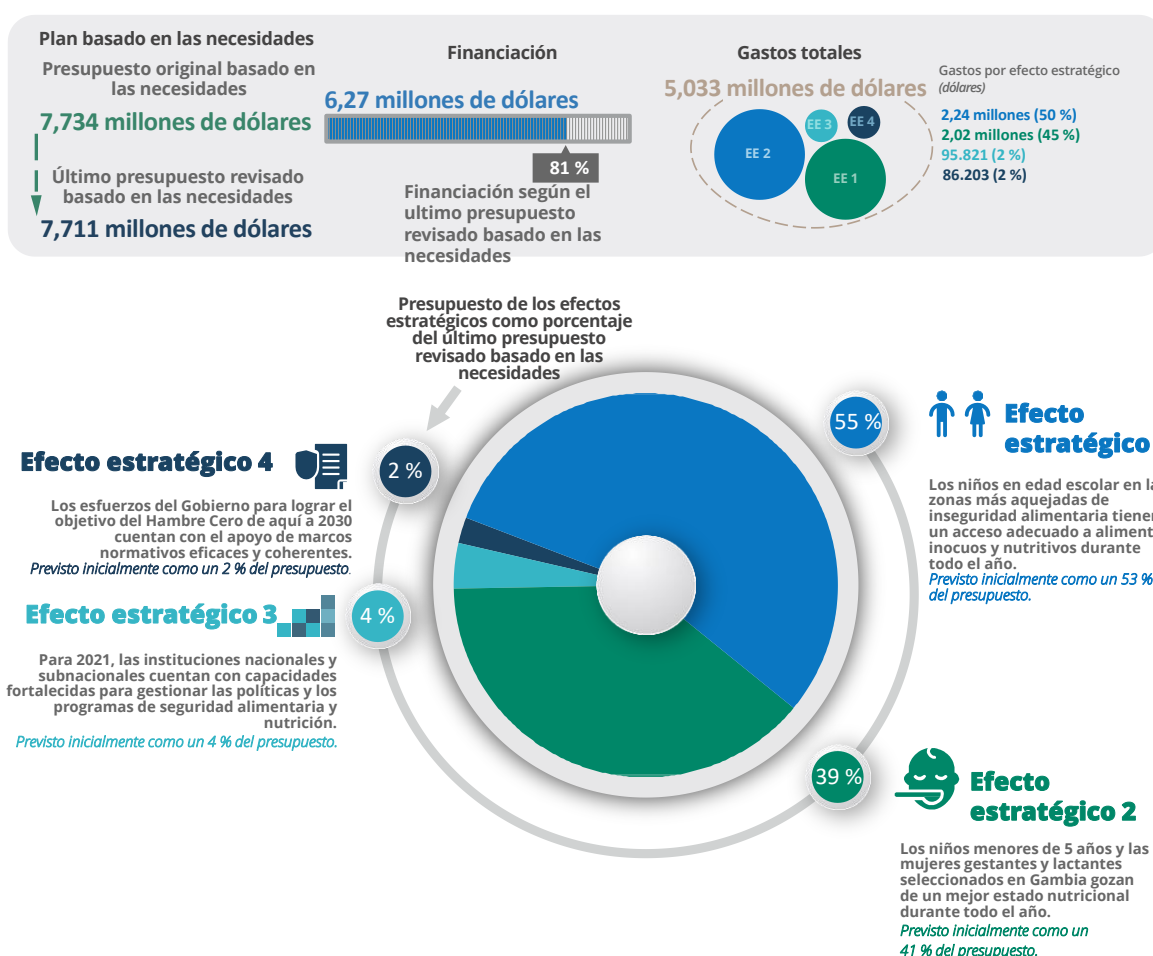
<sup>4</sup> Concern Worldwide y Welthungerhilfe, 2020. *Global Hunger Index. The Gambia*.

<sup>5</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2019. *The Gambia Multiple Indicator Cluster Survey 2018*.

## Planes estratégicos para los países

7. Desde 1970, el PMA ha apoyado las comidas escolares, los programas de fomento de los medios de subsistencia, las actividades de nutrición y la preparación y respuesta ante emergencias causadas por la sequía o las inundaciones en el marco de diversos proyectos ejecutados en Gambia.
8. Tras la adopción de la hoja de ruta integrada del PMA, en 2018 se elaboró un PEP provisional de transición con cuatro efectos estratégicos (figura 1). Inicialmente, el PEP provisional de transición contó con un presupuesto de 7,734 millones de dólares EE.UU. para sufragar la asistencia prestada a 164.000 beneficiarios. Tras constatar una disminución de las tasas de malnutrición aguda entre los niños menores de 5 años, el PMA procedió a revisar el PEP provisional de transición para reducir el presupuesto a 7,711 millones de dólares y tener así en cuenta la disminución del número previsto de beneficiarios a 146.000. El PEP provisional de transición se financió con 6,27 millones de dólares, que cubrían el 81 % del plan basado en las necesidades presentado en la revisión.

**Figura 1: Plan estratégico provisional de transición para Gambia (2018): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**

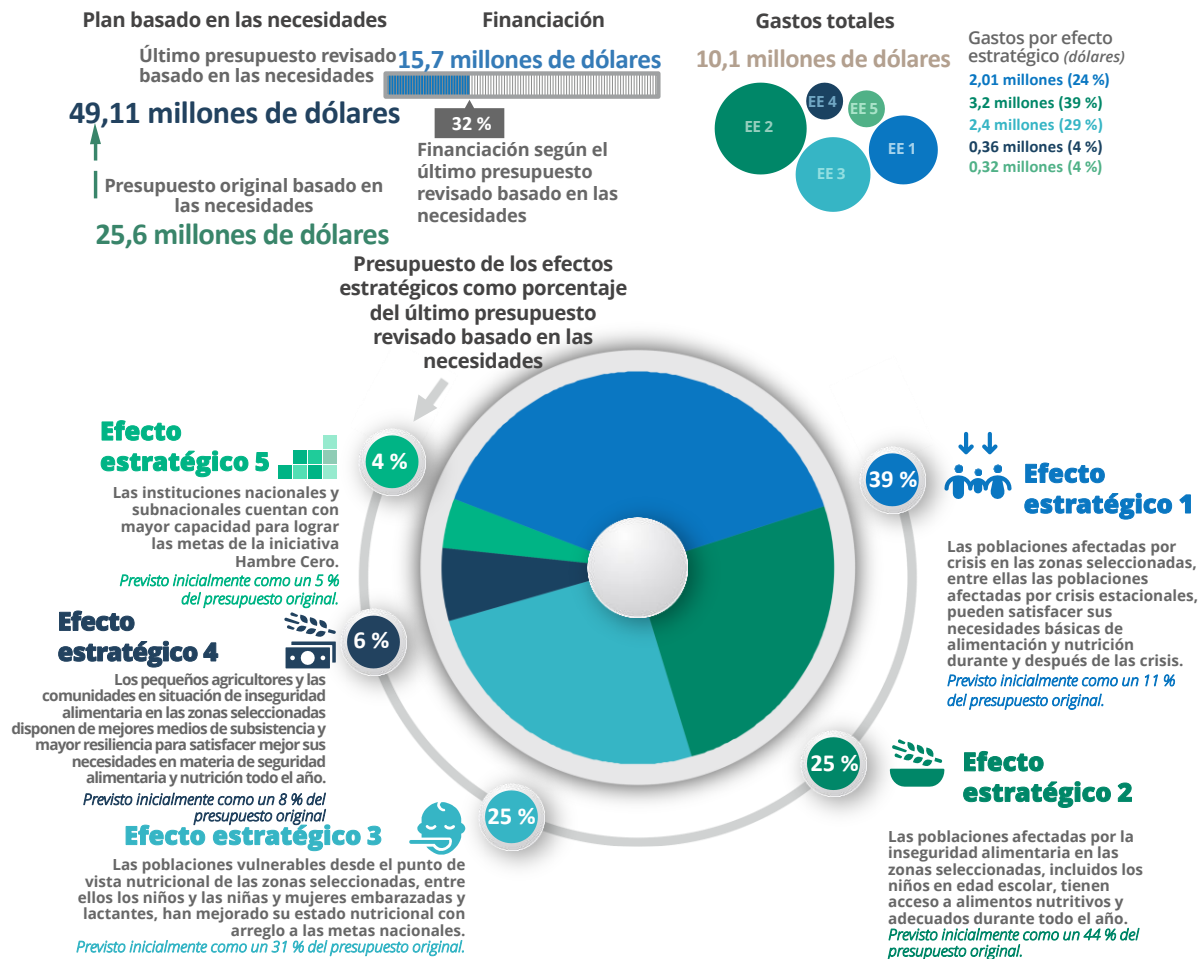


*Fuentes:* Presupuesto de la cartera de proyectos en el país (CAP) del PEP provisional de transición (enero de 2018); primera revisión del PEP (abril de 2018); situación del PEP en materia de recursos según los datos de la plataforma The FACTORY (diciembre de 2018).

*Abreviatura:* EE (efecto estratégico).

9. El PEP para el período comprendido entre 2019 y 2021 se basó en un examen estratégico Hambre Cero, dirigido por el Gobierno y realizado en 2018. Representa una continuación de las actividades del PEP provisional de transición, si bien se prima el fortalecimiento de las capacidades en todas sus esferas estratégicas. También contiene efectos estratégicos relacionados con la intervención en casos de emergencia y el apoyo a los medios de subsistencia y la resiliencia de los pequeños agricultores (figura 2). Aunque la ejecución del PEP comenzó con un presupuesto inicial de 25,6 millones de dólares y la previsión de prestar asistencia a 159.000 beneficiarios, se llevaron a cabo dos revisiones con el objetivo principal de hacer frente a la sequía en julio de 2019 y a la pandemia de COVID-19 en julio de 2020. Con esas revisiones, el presupuesto de la cartera de actividades en el país se incrementó hasta 49,11 millones de dólares para prestar asistencia a 733.000 beneficiarios, y las actividades llevadas a cabo en el marco del efecto estratégico 1 representaron una parte mucho mayor del PEP de lo que se había previsto originalmente. La movilización de recursos fue satisfactoria en 2019, pero en 2020 la financiación obtenida fue especialmente escasa y apenas llegó a cubrir el 32 % del plan revisado basado en las necesidades. Esto se debió, en parte, a la demora en la confirmación y llegada de los recursos necesarios para atender el gran aumento presupuestario, que comprendía las actividades de respuesta a la pandemia de COVID-19 en el marco de los efectos estratégicos 1 y 3. Entre las fuentes de financiación para el PEP figuran la Comisión Europea, el Gobierno de Gambia, la República de Corea, el Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas, otros fondos de las Naciones Unidas, el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y otros fondos flexibles.

**Figura 2: Plan estratégico para Gambia (2019-2021): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos<sup>6</sup>**



*Fuentes:* Presupuesto de la cartera de proyectos en el país (30 de octubre de 2018); segunda revisión del PEP (24 de junio de 2020); informes anuales sobre el país de 2019 y 2020; situación del PEP en materia de recursos en la plataforma The FACTory (datos extraídos el 10 de octubre de 2020).

*Abreviatura:* EE (efecto estratégico).

## Constataciones de la evaluación

**¿En qué medida la posición estratégica, la función y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de la población, así como en las fortalezas del Programa?**

- El diseño del PEP se basa, en gran medida, en el examen estratégico Hambre Cero, que fue dirigido por organismos del Gobierno e incluyó amplias consultas con instituciones nacionales y regionales. Basándose en ese examen, el PEP guarda una estrecha correspondencia con el plan nacional de desarrollo y las políticas nacionales en materia de protección social, gestión del riesgo de desastre, cambio climático, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, educación, nutrición y alimentación escolar. En la evaluación se observaron las dos deficiencias siguientes respecto de la armonización con las políticas nacionales: en el PEP no se abordan los problemas de sobrepeso y obesidad, y se omiten las actividades de apoyo a la elaboración de productos agrícolas, en las que las mujeres desempeñan una función especialmente importante.

11. El PEP, que presenta una buena alineación con las políticas del PMA, entrañó una reorientación de la labor del Programa, que pasó a centrarse en el fortalecimiento de las capacidades y los sistemas nacionales. Sin embargo, el PEP no se basó en una evaluación exhaustiva de las deficiencias en materia de capacidad y no se definieron claramente los objetivos a largo plazo correspondientes.
12. Los efectos estratégicos y las actividades del PEP estaban claramente justificados por las necesidades —determinadas con claridad y sobre la base de datos empíricos— relacionadas con la inseguridad alimentaria, la malnutrición, las perturbaciones recurrentes y el acceso a la educación. El PMA está presente en las cuatro regiones donde se registran los niveles más altos de inseguridad alimentaria y malnutrición y los niveles más bajos de rendimiento escolar.
13. En conjunto, el PMA ha demostrado su gran capacidad para adaptarse a la evolución del contexto y ha logrado mantener la pertinencia del PEP para las prioridades del Gobierno. La cobertura de las actividades de intervención ante crisis varió considerablemente a lo largo de los años y se ha guiado, en gran medida, por los recursos disponibles. Aunque el PEP provisional de transición careció de actividades de intervención ante crisis, esa deficiencia se corrigió en el PEP mediante la inclusión de un efecto estratégico expresamente centrado en esa cuestión. Siguieron subestimándose las necesidades relacionadas con la intervención ante crisis, pero la oficina en el país logró ampliar su respuesta gracias a las revisiones del PEP llevadas a cabo en 2019 y 2020.
14. Aunque la cobertura de las actividades de alimentación escolar es adecuada, la selección de los beneficiarios se basa en la viabilidad y no tiene en cuenta las necesidades en materia de educación ni de seguridad alimentaria. La cobertura de las actividades de nutrición es coherente con las necesidades observadas. En el PEP no se propone una estrategia de selección clara para fomentar la resiliencia ni tampoco se incluye el enfoque consultivo de tres niveles, que está bien adaptado a la programación de actividades de fomento de la resiliencia y es utilizado ampliamente por el PMA en otros ámbitos.
15. En el PEP se constata un nivel elevado de coherencia y armonización con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo para Gambia y con los resultados de distintos estudios y evaluaciones de las Naciones Unidas. Además, el PMA ha desempeñado una función activa en el equipo de las Naciones Unidas en el país y en varias iniciativas conjuntas. En la evaluación se observó que existían posibilidades para seguir colaborando con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en apoyo de las cadenas de valor agrícolas vinculadas con la alimentación escolar con productos locales.

### **¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en Gambia?**

#### ***Obtención de los productos y contribución a los efectos***

16. Los resultados del PEP en materia de obtención de los productos y logro de los efectos variaron entre 2018 y 2020.

---

<sup>6</sup> Las actividades se clasificaron con arreglo a los distintos efectos estratégicos del PEP provisional de transición y el PEP. En aras de la claridad, en el presente informe se ha seguido la clasificación empleada en el PEP.



<b>CUADRO 2: DATOS SOBRE LOS BENEFICIARIOS DEL PEP PROVISIONAL DE TRANSICIÓN RELATIVOS A 2018, POR EFECTO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD*</b>							
<b>Efecto estratégico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Número previsto</b>		<b>Número efectivo</b>		<b>Porcentaje alcanzado</b>	
		<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
1. Alimentación escolar	Comidas escolares	41 167	58 579	63 988	68 680	155 %	117 %
2. Programas de nutrición	Prevención de la malnutrición	14 700	15 300	13 407	15 738	91 %	103 %
	Tratamiento de la malnutrición	2 400	10 100	1 488	21 168	62 %	210 %

Fuente: Informe anual sobre el país de 2018.

\* En el cuadro solo se presentan los efectos estratégicos que tienen beneficiarios, a saber, los efectos 1 y 2.

<b>CUADRO 3: NÚMERO DE BENEFICIARIOS PREVISTOS Y EFECTIVOS, POR EFECTO ESTRATÉGICO, 2019-2020*</b>								
<b>Efecto estratégico</b>	<b>Beneficiarios previstos en 2019</b>		<b>Beneficiarios efectivos en 2019</b>		<b>Beneficiarios previstos en 2020 tras la segunda revisión del PEP</b>		<b>Beneficiarios efectivos en 2020 tras la segunda revisión del PEP</b>	
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
1. Intervención ante crisis	62 195	64 733	62 178	66 022	349 113	384 153	24 093	25 063
2. Alimentación escolar	55 736	61 020	73 545	77 456	39 053	40 648	71 673	84 138
3. Programas de nutrición	17 069	20 532	18 516	24 160	51 980	77 849	3 949	15 725
4. Resiliencia de los pequeños agricultores	0	0	0	0	22 510	23 510	20 510	20 510

Fuentes: Segunda revisión del PEP; informe CM-R002b; Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET).

\* Las cifras incluidas en este cuadro podrían incluir superposiciones en el número de beneficiarios.

Nota: En 2019 las actividades correspondientes al efecto estratégico 4 no preveían beneficiarios.

***Intervención ante crisis (efecto estratégico 1)***

17. En consonancia con lo previsto en el PEP provisional de transición, el PMA no prestó asistencia a las poblaciones afectadas por crisis en 2018. Sin embargo, se proporcionó apoyo al Organismo Nacional de Gestión de Desastres para la elaboración de planes de acción comunitarios y para imprevistos. El PEP sí incluía un efecto estratégico relacionado con la intervención ante crisis, aunque el presupuesto correspondiente calculado inicialmente resultó insuficiente. Aun así, el PMA logró incrementar las transferencias de alimentos y de efectivo para prestar asistencia a las personas afectadas por las lluvias irregulares y los vendavales. Se obtuvieron productos de buena calidad gracias a una coordinación adecuada entre los asociados. El PMA utilizó asimismo un mecanismo innovador basado en el dinero electrónico, con el apoyo de una red de transferencias de dinero mediante telefonía móvil, para proporcionar efectivo en el momento oportuno. El alcance de las actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento que acompañaron las distribuciones fue menor de lo esperado, debido, en parte, a que los grupos de apoyo de las aldeas que las realizaron tuvieron que efectuar visitas a un número excesivo de hogares. A nivel de los efectos, la asistencia del PMA no impidió que en 2019 empeorasen ligeramente el consumo de alimentos y la diversidad de la dieta en comparación con 2018, aunque en 2020 se registró una mejora parcial. No se observó ningún cambio apreciable a lo largo de esos tres años en la frecuencia con la que los beneficiarios tenían que recurrir a estrategias de supervivencia negativas en relación con la alimentación. En 2020, la asistencia técnica prestada para la respuesta del Gobierno a la pandemia de COVID-19 fue en buena medida eficaz, aunque las transferencias conexas del PMA a los hogares sufrieron demoras a causa de la lentitud con la que se confirmaron y llegaron los recursos, lo que comportó que las distribuciones realizadas en el marco del efecto estratégico 1 tuvieran lugar a finales de 2020. Esto explica la proporción muy baja de beneficiarios a los que se prestó asistencia antes de que concluyera el año en comparación con el objetivo fijado. Como aspecto positivo, cabe señalar que la demora ayudó a evitar la duplicación de la asistencia prestada por conducto de las principales iniciativas de intervención de otros actores.

***Alimentación escolar (efecto estratégico 2)***

18. En el marco del efecto estratégico 2, se registró un avance claro en las realizaciones relativas a los productos durante el período de ejecución del PEP. Las transferencias de base monetaria (TBM) a las escuelas y para las compras locales permitieron elaborar comidas más diversificadas, utilizando alimentos frescos locales, adaptadas a la dieta local, con lo que mejoró el valor nutricional de las comidas escolares. En la evaluación se definieron nuevas oportunidades para mejorar los enfoques que integran aspectos de nutrición, además de un prometedor proyecto piloto de enriquecimiento de los alimentos que ya está en marcha. Las comunidades expresaron un elevado grado de satisfacción con la calidad de las comidas escolares y la utilidad de las raciones para llevar a casa distribuidas en el marco de la respuesta a la pandemia de COVID-19, pero manifestaron su preocupación por el tamaño de las raciones y la frecuencia con la que estas se distribuían.
19. El equipo de evaluación no pudo extraer ninguna conclusión respecto de la contribución específica del PMA a nivel de los efectos en las distintas esferas del PEP debido a la falta de datos y a la imposibilidad de desglosar los datos de seguimiento relativos a las escuelas que habían recibido apoyo del Gobierno y del PMA. Sin embargo, los datos agregados indican un aumento de las tasas de matrícula y de terminación de la enseñanza primaria, una disminución del abandono escolar y una eliminación casi total de las disparidades de género en los niveles inferiores de la educación básica. Además, la información reunida por medio de informantes clave durante la evaluación sugiere que se están logrando mejores resultados de aprendizaje en las escuelas que reciben asistencia del PMA.

20. Aunque el PMA no pudo prestar toda la asistencia técnica prevista en el marco del efecto estratégico 2, se han logrado avances importantes en cuanto al fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Educación Básica y Secundaria, desde 2017, en los ámbitos de la planificación, la presupuestación, las cadenas de suministro, la gestión de la información, la coordinación, el seguimiento y la evaluación, y los preparativos para hacer el traspaso de responsabilidades. Oficialmente, se ha traspasado al Gobierno el programa de alimentación escolar en dos de las seis regiones donde el PMA presta asistencia. Sin embargo, se necesita un mayor fortalecimiento de las capacidades para facilitar la transición a un programa de alimentación escolar con productos locales que esté plenamente en manos del Gobierno (véase el párrafo 28).

### ***Nutrición (efecto estratégico 3)***

21. Las actividades de alimentación suplementaria selectiva y general y las actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento realizadas en el marco del efecto estratégico 3 alcanzaron e incluso superaron las metas fijadas en 2018 y 2019; sin embargo, no pudieron alcanzarse las metas de distribución de alimentos establecidas para 2020 a causa del retraso en la llegada de la financiación. Se impartió capacitación eficazmente, aunque no se trataron algunos temas como el seguimiento y la evaluación, la presentación de informes o la gestión de las existencias.
22. Varió la contribución de los productos del PMA a la consecución de las metas fijadas a nivel de los efectos en el marco del efecto estratégico 3. El objetivo de alcanzar una tasa de recuperación de los beneficiarios de más del 75 % en las actividades de tratamiento de la malnutrición aguda moderada se consiguió en 2018 y casi se logró en 2019, pero no fue posible alcanzarlo en 2020 a causa del suministro insuficiente de suplementos alimenticios listos para el consumo y de alimentos enriquecidos. En 2018 y 2019 se obtuvieron muy buenos resultados en lo referente a la cobertura y la observancia del tratamiento dispensado en el marco del programa. Sin embargo, el porcentaje de niños con una dieta mínima aceptable, que solo se comunicó en 2018, se situaba muy por debajo de las metas fijadas.
23. La ejecución sinérgica de las actividades del PMA y de las realizadas por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la FAO contribuyó a reducir las tasas de malnutrición aguda global y retraso del crecimiento. Las actividades del PMA realizadas en el marco del programa de intervenciones posteriores a las crisis fueron complementadas por el UNICEF con actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento y actividades dirigidas a personas con malnutrición grave y malnutrición aguda; por su parte, la FAO complementó el programa de nutrición del PMA mediante actividades cuyo objetivo era mejorar la seguridad alimentaria.

### ***Apoyo a los pequeños agricultores y resiliencia de las comunidades (efecto estratégico 4)***

24. Las actividades de apoyo a los pequeños agricultores aquejados de inseguridad alimentaria cumplieron las expectativas en el caso del PEP provisional de transición; sin embargo, a partir de 2019, la cartera de actividades previstas en relación con el efecto estratégico 4 fue limitada y su aplicación sobre el terreno no comenzó hasta el último trimestre de 2020, una vez que se dispuso de financiación. Se consideró muy productivo e innovador el apoyo prestado a los agricultores por conducto del programa de alimentación escolar, aunque hubo varios estrangulamientos sobre el terreno: los requisitos administrativos para que los proveedores locales pudieran acceder al programa de alimentación escolar con productos locales resultaron de una complejidad excesiva y se observaron deficiencias en el diseño de los mecanismos de cálculo de los precios y de pago. No obstante, las mujeres participaron en actividades de horticultura que permitieron suministrar hortalizas a las escuelas y los mercados locales.

25. La única contribución recibida en apoyo del logro del efecto estratégico 4 en 2019 estaba asignada específicamente a la prestación de asistencia técnica en el marco de la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos. Las actividades de alerta temprana constituyen una parte fundamental del apoyo a la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos; sin embargo, no se han aprovechado plenamente las oportunidades de trabajar por medio de los sistemas gubernamentales en beneficio de esas actividades.

#### ***Fortalecimiento de las capacidades (efecto estratégico 5)***

26. Con las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 5 se pretende fortalecer la capacidad de las instituciones nacionales y subnacionales mediante la prestación de apoyo al desarrollo de las capacidades en los diversos ámbitos comprendidos en la cartera de actividades del PEP. El PMA carece de una estrategia de desarrollo de las capacidades claramente definida para todos los efectos estratégicos y de un inventario exhaustivo de las deficiencias o de las necesidades previsibles del país en materia de capacidades que pueda utilizarse para definir un enfoque de fortalecimiento estratégico de las capacidades. También carece de un marco y un sistema idóneos para hacer un seguimiento de los procesos y resultados en esta esfera.
27. Entre los logros notables en materia de fortalecimiento de las capacidades cabe mencionar la contribución del PMA a la formulación y revisión de la política de alimentación escolar, la política en materia de nutrición, la estrategia de protección social y la estrategia de preparación y respuesta en casos de desastre natural. El PMA también prestó apoyo al estudio sobre el costo del hambre en África; efectuó contribuciones técnicas y financieras a la encuesta sobre micronutrientes; promovió el enriquecimiento del arroz y la sal; apoyó los procesos del Movimiento para el Fomento de la Nutrición; facilitó asesoramiento sobre la formulación de un proyecto con financiación del Fondo de Adaptación, y ayudó a simplificar los métodos empleados en las evaluaciones nacionales de la vulnerabilidad en materia de seguridad alimentaria y a realizar evaluaciones de ese tipo, entre otras actividades.
28. El PMA traspasó al Gobierno el programa de alimentación escolar con productos locales en dos regiones, aunque con deficiencias considerables en lo referente al presupuesto, la calidad de los alimentos y el seguimiento, que no se estaban definidas con claridad en la hoja de ruta para hacer el traspaso. Los comités orgánicos en los niveles directivos intermedios y superiores del Ministerio de Educación Básica y Secundaria necesitaron apoyo adicional.
29. El fortalecimiento de las capacidades en el ámbito de la nutrición se habría beneficiado de una formulación más clara de las metas y los objetivos y de una mejor descripción de la forma en que la ejecución del programa de nutrición del PMA guardaba relación con las necesidades nacionales. Existen oportunidades para ampliar el alcance del fortalecimiento de las capacidades relacionadas con la nutrición, entre otras cosas, mediante actividades que fortalezcan los sistemas nacionales de seguimiento, evaluación y presentación de informes y contribuyan a mejorar la gestión de las existencias.

#### ***Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres***

30. Aunque la oficina en el país disponía de una capacidad limitada para la incorporación sistemática de la perspectiva de género, la llegada de un coordinador de género experimentado en la segunda mitad de 2019 facilitó el inicio de un proceso de fortalecimiento de las capacidades internas y la elaboración de un plan de acción sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en 2020. El PMA apoyó la revisión de la política nacional en materia de género, que se inició en 2020.
31. Como sucedió en el caso de las cuestiones transversales, las realizaciones en lo tocante a los enfoques y actividades relacionados con el género solo se midieron en parte y los resultados fueron dispares. Se lograron resultados relativamente buenos en cuanto a la incorporación

sistemática de la perspectiva de género en las escuelas y los comités de alimentación escolar. Otras actividades incluyeron una evaluación de los efectos de la pandemia de COVID-19 en las mujeres de las zonas urbanas y el desarrollo de un proyecto con el Gobierno en beneficio de las mujeres en puntos donde se desembarca pescado, que podría reproducirse en otras situaciones en las que las mujeres participen en la elaboración de alimentos.

32. Las cuestiones de género se incorporaron adecuadamente en las propuestas de financiación relacionadas con el efecto estratégico 4; sin embargo, las actividades de nutrición no se basaron en un análisis de género. En los objetivos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres contenidos en el PEP no se tuvo en cuenta la violencia de género.

### ***Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, protección y medio ambiente***

33. Aunque el PMA estuvo cerca de alcanzar sus objetivos en materia de comunicación con los beneficiarios sobre sus programas, los beneficiarios habrían deseado que se aplicara un enfoque más consultivo antes de prestarse la asistencia. Estuvo en funcionamiento un sistema de denuncia y retroalimentación a disposición de los beneficiarios, con procedimientos operativos estándar en los que se tenían en cuenta las cuestiones de género, que demostró su eficacia para solucionar con rapidez los problemas que surgieron durante la distribución de raciones en la temporada de escasez de alimentos y en las escuelas.
34. El PMA incluyó consideraciones relativas a la protección en las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales y aplicó medidas de protección durante las distribuciones, teniendo en cuenta a los grupos especialmente vulnerables. Prestó una atención limitada a las consideraciones medioambientales.

### ***Sostenibilidad y enfoque del "triple nexos"***

35. Aunque podrían mantenerse los avances logrados gracias a las actividades de fortalecimiento de las capacidades realizadas con el Organismo Nacional de Gestión de Desastres, la capacidad del Gobierno sigue siendo insuficiente para asumir un traspaso completo de la gestión y la responsabilidad operacional del programa de alimentación escolar. Se necesitaría seguir fortaleciendo la capacidad para mantener las modalidades de TBM y compras locales. A fin de garantizar los beneficios a largo plazo de las actividades de nutrición, sería necesario disponer de una estrategia de retirada, establecer prioridades y movilizar recursos.
36. El PMA, como una de las entidades más destacadas y respetadas del ámbito humanitario, ha facilitado cada vez más la comprensión de los vínculos entre las actividades de intervención ante crisis, las actividades de reducción del riesgo de desastres y las actividades en las que se integra la dimensión nutricional. Su labor con las TBM, las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos orientadas a la reconciliación y la compra de alimentos locales a pequeños agricultores han ayudado a vincular la labor humanitaria con el desarrollo y la consolidación de la paz y a hacer frente a las tensiones comunitarias causadas por los efectos del cambio climático.

### **¿Con cuánta eficacia ha usado el PMA sus recursos para contribuir a los productos y los efectos estratégicos del PEP provisional de transición y el PEP?**

#### ***Cumplimiento de los plazos establecidos***

37. Las actividades de intervención ante crisis y para hacer frente a la temporada de escasez de alimentos se realizaron en los plazos establecidos, salvo en el caso de las transferencias efectuadas en el marco del apoyo prestado durante la temporada de escasez de alimentos de 2020 y la respuesta a la pandemia de COVID-19. Aunque no se registraron retrasos de

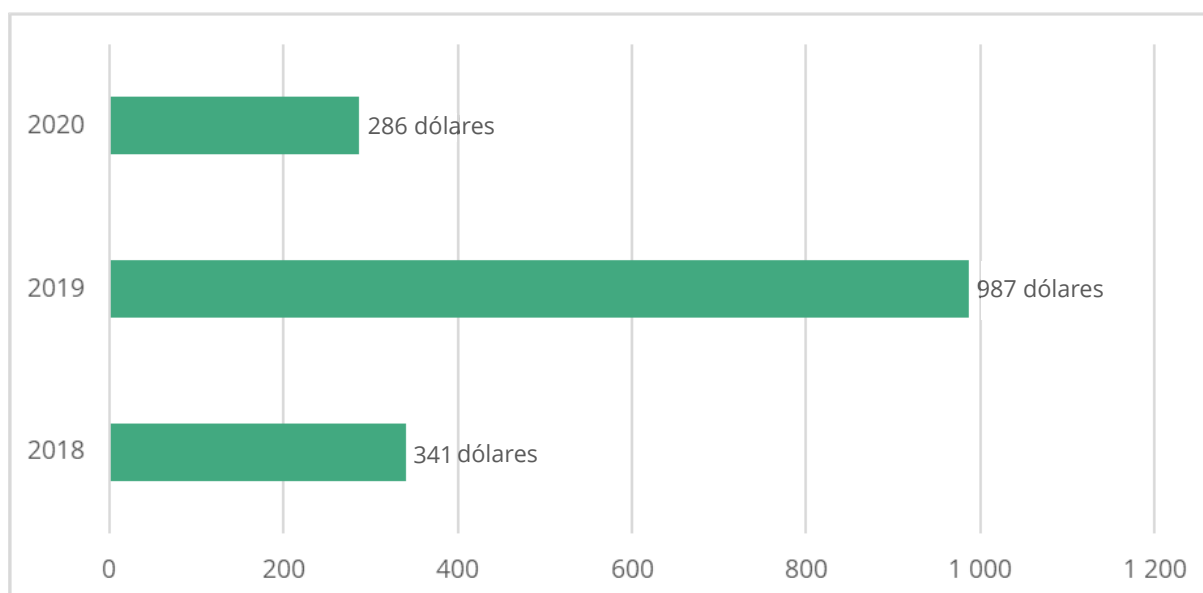
importancia en la obtención de otros efectos estratégicos, hay cierto margen para reducir los retrasos en actividades como las de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento y las de TBM realizadas en beneficio de las escuelas. Con respecto a estas últimas, cabe señalar que la frecuencia y la rapidez de las transferencias no siempre permitieron la plena participación de los pequeños agricultores locales.

38. El PMA necesitó casi dos años para preparar planes detallados relativos a determinados elementos del PEP, en particular en lo referente a la integración de los efectos estratégicos y las actividades con un enfoque más ambicioso de las cuestiones de género.

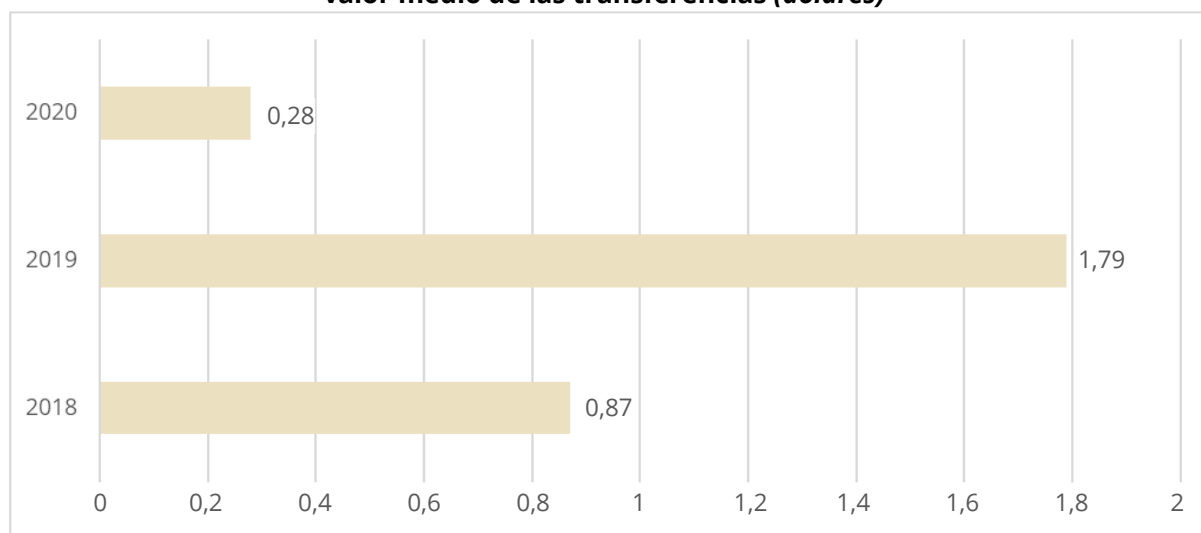
### ***Eficiencia en función de los costos***

39. La tasa de utilización de los recursos recibidos fue relativamente alta en 2018, pero se registraron demoras en la entrega de una parte importante de los fondos asignados para 2019 y 2020, que tuvieron que arrastrarse a los siguientes años.
40. En 2018 y 2019, los costos de apoyo directo, relativamente estables, fueron ligeramente inferiores a los de otros PEP para países equiparables de la región. Los costos de los alimentos y las TBM, por cantidad de alimentos distribuidos e importe de las transferencias realizadas, se incrementaron considerablemente en 2019 debido al aumento de los costos de la cadena de suministro a raíz de la decisión de distribuir cantidades e importes más pequeños a un número mayor de beneficiarios. A pesar de ese aumento, el costo por beneficiario siguió siendo inferior al previsto inicialmente durante los tres años objeto de la evaluación. La elección de la modalidad de transferencia no se basó en un análisis sistemático de la eficacia en función de los costos, sino en la situación de los mercados (efecto estratégico 1) y la capacidad gubernamental para efectuar TBM (efecto estratégico 2).

**Figura 3: Transferencias de alimentos en el período comprendido entre 2018 y 2020, costo por tonelada (toneladas)**



**Figura 4: Transferencias de base monetaria en el período comprendido entre 2018 y 2020: valor medio de las transferencias (dólares)**



*Fuentes:* Los datos sobre el volumen de alimentos y el valor de las TBM se han extraído de los informes anuales sobre el país de 2018, 2019 y 2020; los costos se han tomado del informe sobre la comparación de las cifras previstas y efectivas del presupuesto de la cartera en el país, basado en el programa informático de gestión de los fondos para la aplicación de la hoja de ruta integrada.

**¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que el PEP provisional de transición y el PEP han conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista?**

41. En el marco de cada uno de los cinco efectos estratégicos, el PMA ha fortalecido y diversificado sus asociaciones estratégicas con los organismos gubernamentales, existentes y nuevos, y con otras entidades de las Naciones Unidas. El PMA participa plenamente en la iniciativa “Unidos en la Acción” de las Naciones Unidas. Sin embargo, el equipo de evaluación observó que el Ministerio de Agricultura y la FAO no participaban suficientemente en el programa de alimentación escolar con productos locales en los planos nacional y regional.
42. Las principales fuentes de financiación para el PEP han sido la Comisión Europea, los Gobiernos de Gambia y la República de Corea, el Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas y otros fondos de las Naciones Unidas, el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y otros fondos flexibles. Estas contribuciones han proporcionado una financiación suficiente para el PEP provisional de transición y el PEP. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales contaron con un exceso de financiación, pero hubo dificultades para financiar las actividades de fomento de la resiliencia previstas en el PEP en 2019. La ampliación de la respuesta a la pandemia de COVID-19 no recibió financiación suficiente y esta no llegó con la rapidez necesaria. Las actividades del PMA en Gambia se financiaron principalmente con cargo a contribuciones plurianuales, lo que permitió una planificación a largo plazo; sin embargo, la mayor parte de la financiación se caracterizó por haber sido rigurosamente asignada a fines específicos por los donantes, con la consiguiente reducción de la flexibilidad.
43. La ejecución del PEP también se vio obstaculizada por restricciones relacionadas con la pandemia de COVID-19 impuestas por el Gobierno, por la lenta armonización de las capacidades del personal, que se inició en 2018 y continuó hasta el primer trimestre de 2020, y por un seguimiento de las realizaciones deficiente, en particular en lo tocante a los resultados obtenidos en materia de fortalecimiento de las capacidades.

## Conclusiones

44. Los objetivos estratégicos y las actividades del PEP provisional de transición y el PEP relativos a Gambia eran sumamente pertinentes para las prioridades del país y las necesidades de los más vulnerables; ambos planes estratégicos también permitieron posicionar al PMA como un actor importante en los esfuerzos por erradicar el hambre en el país. El PEP permitió asimismo al PMA reforzar y diversificar su asociación con las instituciones nacionales clave y los organismos afines de las Naciones Unidas.
45. El PMA ha desempeñado una función de habilitación en la esfera normativa gracias al mayor énfasis puesto en el fortalecimiento de las capacidades nacionales por conducto del PEP. Se establecieron nexos entre las actividades con las que se abordan las causas profundas y aquellas actividades derivadas de la ventaja comparativa del PMA como actor humanitario.
46. En un momento en que el país se veía afectado por perturbaciones recurrentes, resultó adecuado incluir en el PEP un efecto estratégico relacionado con la intervención ante crisis. Sin embargo, se subestimó el volumen de las actividades de intervención ante crisis, lo que hizo necesario que el PMA revisara el presupuesto del PEP en dos ocasiones para hacer frente al aumento de las necesidades.
47. A pesar de la gran presión a la que se vio sometida su capacidad de intervención, el PMA demostró que podía adaptarse en diversos frentes, especialmente durante la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19. Consiguió modificar sus procedimientos de trabajo para adaptarse a las restricciones relacionadas con la COVID-19 mediante la introducción de sistemas de trabajo a distancia y la implantación de la herramienta de recopilación de datos de su sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (mVAM). Sus intervenciones programáticas consistieron en la prestación de asistencia técnica en apoyo de la respuesta del Gobierno a la pandemia de COVID-19 con el fin de ayudar a todas las personas aquejadas de inseguridad alimentaria; también preparó transferencias adicionales para la población afectada por la inseguridad alimentaria. Como consecuencia de las demoras en la entrega de la financiación, esas actividades no se iniciaron hasta finales de 2020; no obstante, la demora ayudó a evitar la duplicación de iniciativas de los asociados. No se lograron avances claros respecto de los efectos relacionados con la seguridad alimentaria previstos para las poblaciones afectadas por crisis que recibieron asistencia. Las innovaciones tecnológicas representan una contribución loable, pero aún se está desarrollando un sistema para determinar cuál es la modalidad de transferencia más eficaz (distribución de alimentos o transferencias de efectivo).
48. La cobertura del programa de alimentación escolar de Gambia, la mayor red de seguridad del país, estaba próxima a alcanzar las metas fijadas, si bien en la selección de las escuelas no se tenían en cuenta criterios educativos ni de seguridad alimentaria. Las comidas escolares se habían diversificado a raíz del PEP y las raciones para llevar a casa distribuidas durante la pandemia de COVID-19 tuvieron una acogida muy favorable, incluso a pesar de que los beneficiarios opinaban que las raciones no satisfacían las necesidades de los hogares.
49. El déficit de recursos y la insuficiente coordinación con los asociados de las Naciones Unidas y del Gobierno impidieron que la oficina en el país ayudara de manera adecuada a los pequeños agricultores a suministrar alimentos a las escuelas. Para apoyar a esos agricultores se necesitaría un enfoque más integral, que debería incluir la prestación de ayuda a las mujeres para que desempeñen una función más destacada en las cadenas de valor alimentarias.



50. Aunque el traspaso de dos regiones al programa nacional de alimentación escolar con alimentos locales era digno de elogio, persistían deficiencias en materia de capacidad. El traspaso de una tercera región al Gobierno, según lo previsto en el PEP, se ha visto obstaculizado por dificultades financieras y de capacidad graves. Deberán evaluarse adecuadamente las deficiencias en materia de capacidad en los ámbitos de la gestión, la planificación, la financiación, los recursos humanos, el seguimiento y la evaluación, y la movilización de recursos; además, la cobertura prevista debería estar en consonancia con los recursos disponibles.
51. Se consideró que las actividades de nutrición del PMA eran pertinentes para las prioridades y necesidades nacionales, salvo por la omisión del sobrepeso y la obesidad. Si bien se alcanzaron las metas relativas a los productos, los informes presentados, aunque incompletos, indican unos resultados dispares a nivel de los efectos. El enfoque sinérgico que combina las actividades nutricionales del PMA con las intervenciones de los asociados parece haber contribuido a la reducción de las tasas de malnutrición aguda global. Sin embargo, los resultados obtenidos respecto del porcentaje de niños que consumen una dieta mínima aceptable fueron poco satisfactorios<sup>7</sup>. Los déficits de financiación registrados desde 2020 han obligado a la oficina en el país a dar prioridad a la movilización de recursos para las actividades de nutrición.
52. No se planificaron actividades de fomento de la resiliencia de las comunidades para el primer año del PEP y en 2020 la ejecución de esas actividades se retrasó a causa de la pandemia de COVID-19. Con respecto al resto del período de ejecución del PEP, las perspectivas de obtener financiación diversificada son buenas y deberían permitir al PMA atender las necesidades en materia de protección de los medios de subsistencia y fomento de la resiliencia.
53. A pesar de la importancia estratégica de la contribución del PMA al fortalecimiento de las capacidades nacionales, el PEP carecía de una estrategia de fortalecimiento de las capacidades bien articulada, en la que se definieran con claridad las deficiencias, los objetivos a largo plazo y las vías de intervención. Debido a la falta de un sistema de seguimiento y evaluación adecuado para medir los progresos alcanzados en este ámbito, el equipo de evaluación tuvo dificultades para extraer conclusiones sobre los logros del PEP, salvo a nivel de los productos.
54. Aparte de la violencia de género, los objetivos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres se integraron satisfactoriamente en el diseño del PEP y se implementó una serie de enfoques y actividades con resultados dispares. En una etapa inicial, la capacidad de la oficina en el país fue insuficiente para ejecutar sus ambiciosos planes; sin embargo, en 2020, se creó un puesto de coordinador de género y se puso en práctica un plan de acción sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para ayudar a incorporar sistemáticamente la perspectiva de género en todas las actividades.
55. La lentitud con la que se armonizaron las capacidades del personal con las capacidades necesarias para lograr resultados respecto de las prioridades del PEP puede haber contribuido al lento desarrollo de ciertos elementos clave de este plan como, por ejemplo, el enfoque integrado de los cinco efectos estratégicos en los niveles regional y comunitario y el plan de acción sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
56. A pesar de algunas excepciones, la Oficina del PMA en Gambia ha estado relativamente bien dotada de recursos, dado que se recibieron contribuciones generosas en apoyo de la reorientación del PMA hacia una función de habilitación para ayudar al Gobierno a atender las necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Con todo, la financiación fue escasa en 2020 a causa de la demora en la confirmación y llegada de los recursos necesarios para apoyar la notable intensificación de las intervenciones ante crisis y los programas de nutrición destinados a frente a la pandemia de COVID-19.

---

<sup>7</sup>Solo se presentaron datos sobre la dieta mínima aceptable relativos a 2018.

## Recomendaciones

Núm.	Recomendación	Tipo	Entidad responsable	Plazo
1	<p><b>Seguir prestando apoyo a las esferas temáticas del PEP para 2019-2021, con especial atención al fortalecimiento de las capacidades y los sistemas nacionales, efectuando algunos ajustes para lograr una mayor armonización de esas esferas con las prioridades y necesidades nacionales.</b></p> <p>1.1 Ampliar el efecto estratégico relacionado con la intervención ante crisis, de modo que se abarque un número de casos mayor del previsto en el presupuesto original de la cartera de actividades en el país, con objeto de garantizar que se disponga de estructuras adecuadas en la oficina en el país para hacer frente a las perturbaciones y ejecutar, al mismo tiempo, actividades que contribuyan a mejorar la resiliencia y abordar las causas profundas.</p> <p>1.2 Seguir apoyando el traspaso del programa de alimentación escolar, prestando especial atención a la consolidación del programa de alimentación escolar basada en la producción local mediante TBM y la movilización de recursos nacionales. Evaluar las deficiencias en materia de capacidad con el Gobierno a fin de fortalecer las competencias técnicas necesarias para apoyar las estructuras, los sistemas y los procedimientos del Ministerio de Educación Básica y Secundaria relacionados con la gestión, la planificación, la financiación, los recursos humanos, el seguimiento y la evaluación, y la movilización de recursos. Colaborar con otros asociados que hayan estado en un segundo plano como, por ejemplo, el Ministerio de Agricultura y la FAO. Participar en un diálogo sobre políticas con los sectores que intervienen en el programa de alimentación escolar acerca de la cobertura adecuada y realista del programa y los criterios de selección.</p> <p>1.3 Integrar el problema del sobrepeso y la obesidad en las medidas nutricionales y en todo el PEP, además de fomentar la colaboración con actores que se ocupan de esta cuestión.</p> <p>1.4 Integrar la elaboración de alimentos como un posible elemento clave de las cadenas de valor en el que las mujeres pueden desempeñar una función importante. Seguir apoyando la producción local de productos alimenticios nutritivos e incorporar sistemáticamente la nutrición en la agricultura y los sistemas alimentarios.</p>	De carácter estratégico	<p><b>Oficina en el país (Despacho Regional para África Occidental [RBD]), Dirección de Nutrición (NUT)</b></p> <p>Oficina en el país (RBD)</p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país (RBD, NUT)</p> <p>Oficina en el país</p>	<p>Próximo PEP</p> <p>Próximo PEP</p> <p>Próximo PEP</p> <p>Próximo PEP</p>

Núm.	Recomendación	Tipo	Entidad responsable	Plazo
	<p>1.5 Seguir apoyando el programa de protección social como un marco amplio para la integración de las actividades del PMA y promover el establecimiento de sistemas nacionales con los que hacer frente a la inseguridad alimentaria y la malnutrición.</p> <p>1.6 Promover la extracción de enseñanzas en relación con la respuesta a la pandemia de COVID-19, con miras a reforzar las relaciones y la programación coordinada con los actores clave.</p>		<p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país</p>	<p>Desde 2021 hasta iniciado el próximo PEP</p> <p>2021</p>
2	<p><b>Elaborar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades para el próximo PEP.</b></p> <p>2.1 Elaborar teorías del cambio y establecer objetivos a largo plazo y vías para alcanzar esos objetivos en relación con los sistemas nacionales a los que presta apoyo el PMA: la gestión del riesgo de desastres, los sistemas de nutrición y la protección social y, en particular, los programas de alimentación escolar.</p> <p>2.2 Realizar evaluaciones de las capacidades que se guíen por las teorías del cambio a fin de detectar las deficiencias en materia de capacidad que es necesario abordar a corto, medio o largo plazo.</p> <p>2.3 Formular una estrategia de fortalecimiento de las capacidades que incluya una combinación coherente de recursos, asociados y métodos.</p> <p>2.4 Mejorar la coherencia y la claridad de la estructura del PEP: considerar la posibilidad de incorporar plenamente el fortalecimiento de las capacidades nacionales a los efectos estratégicos temáticos, con objeto de integrar el fortalecimiento de las capacidades en la ejecución directa y conseguir una mayor claridad en los informes presentados.</p> <p>2.5 Reforzar las competencias especializadas de la oficina en el país relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades nacionales mediante la creación de un puesto de especialista experimentado en ese ámbito y el apoyo continuo del despacho regional y la Sede.</p>	De carácter estratégico	<p><b>Oficina en el país (RBD, Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales [PROT])</b></p> <p>Oficina en el país (RBD, PROT)</p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país (RBD, PROT)</p>	<p>2021-2022</p> <p>Próximo PEP</p> <p>Desde 2021 hasta iniciado el próximo PEP</p>

Núm.	Recomendación	Tipo	Entidad responsable	Plazo
3	<p><b>Seguir reforzando el enfoque de género empleado en el PEP con miras a avanzar en la consecución de sus objetivos de transformación de las relaciones de género.</b></p> <p>3.1 Seguir desarrollando las capacidades de la oficina en el país en materia de programas de género; incluir partidas presupuestarias específicas para actividades en favor de la igualdad de género y considerar la posibilidad de convertir el puesto de oficial encargado de las cuestiones de género en un puesto a tiempo completo. Intensificar la incorporación sistemática de la perspectiva de género como una cuestión que concierne a todos, por ejemplo, mediante un mayor énfasis en el compromiso de la dirección del PMA con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la implicación activa de los responsables de las distintas actividades del PEP.</p> <p>3.2 Llevar a cabo una evaluación de la temática de género centrada en la nutrición y las prácticas y normas de las comunidades y los hogares que inciden en los resultados en materia de nutrición.</p> <p>3.3 Evaluar la participación de las mujeres en las cadenas de valor, especialmente en las actividades de elaboración, con objeto de determinar si existe algún potencial que pueda desarrollarse en el marco del efecto estratégico 4 y los posibles vínculos con el programa de alimentación escolar con productos locales. Concebir una actividad, basada en los resultados obtenidos, que apoye la participación de los grupos de mujeres que intervienen en las cadenas de valor brindándoles la oportunidad de suministrar productos para el programa de alimentación escolar basada en la producción local.</p>	De carácter estratégico	<p><b>Oficina en el país (RBD, NUT, Oficina de Género (GEN))</b></p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país (RBD, GEN y NUT)</p> <p>Oficina en el país</p>	<p>Desde 2021 hasta iniciado el próximo PEP</p> <p>2022</p> <p>2021 y 2022</p>
4	<p><b>Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación del PEP para garantizar un análisis y una presentación de informes adecuados sobre los productos y efectos del PEP.</b></p> <p>4.1 Velar por la continuidad en la medición de todos los indicadores de los productos y los efectos mediante el mantenimiento de los mismos indicadores durante todo el período de ejecución del PEP y de una planificación y recursos adecuados.</p> <p>4.2 Establecer un sistema exhaustivo de seguimiento y evaluación del PEP concebido para medir los progresos realizados basándose en las teorías del cambio recomendadas en el presente documento.</p>	De carácter operacional	<p><b>Oficina en el país (RBD, Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP), PROT)</b></p> <p>Oficina en el país (RBD, CPP)</p> <p>Oficina en el país (RBD, CPP, PROT)</p>	<p>Desde 2021 hasta iniciado el próximo PEP</p> <p>2022</p>

Núm.	Recomendación	Tipo	Entidad responsable	Plazo
5	<p><b>Mejorar el enfoque y los procesos relacionados con las compras locales del programa de alimentación escolar con productos locales a fin de conseguir que los pequeños agricultores tengan más oportunidades de participar en ese programa.</b></p> <p>5.1 En colaboración con la FAO y el Ministerio de Agricultura, desarrollar el enfoque para apoyar las cadenas de valor y a los pequeños agricultores mediante la realización de análisis de las cadenas de valor con objeto de determinar los cuellos de botella que obstaculizan la participación de los pequeños agricultores en el suministro de productos al programa de alimentación escolar basada en la producción local y adoptar medidas para subsanar esos cuellos de botella.</p> <p>5.2 En colaboración con el Ministerio de Educación Básica y Secundaria, realizar con el Gobierno una evaluación del flujo de caja en relación con los mecanismos de pago y detectar los cuellos de botella que afectan a la frecuencia y la puntualidad de los pagos.</p> <p>5.3 En colaboración con el Ministerio de Educación Básica y Secundaria y el Ministerio de Agricultura, revisar y simplificar los requisitos administrativos que deben cumplir los proveedores.</p> <p>5.4 En colaboración con el Ministerio de Educación Básica y Secundaria y el Ministerio de Agricultura, revisar el sistema de contratación y fijación de precios y estudiar la posibilidad de adoptar un enfoque de agricultura por contrato que incluya la negociación de un precio justo para los agricultores.</p> <p>5.5 Colaborar con instituciones especializadas, especialmente el Ministerio de Agricultura y la FAO, y promover la participación de estas en actividades relacionadas con la agricultura en el marco del efecto estratégico 4. Conseguir la participación de las direcciones regionales del Ministerio de Agricultura en las actividades y la labor de seguimiento sobre el terreno.</p>	De carácter operativo	<p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país</p> <p>Oficina en el país</p>	<p>2021 y 2022</p> <p>2022</p> <p>2022</p> <p>2022</p> <p>Desde 2021 hasta iniciado el próximo PEP</p>

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

CPP	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GEN	Oficina de Género
NUT	Dirección de Nutrición
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROT	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
RBD	Despacho Regional para África Occidental
TBM	transferencia de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia