



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 28 فبراير/شباط – 2 مارس/آذار 2022

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.1/2022/6-C

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 17 يناير/كانون الثاني 2022

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور (2017-2021)

### موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور في الفترة من أكتوبر/تشرين الأول 2020 إلى يوليو/تموز 2021. وكان الهدف منه تقدير التموضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، ومساهمته في تحقيق الحاصل، وكفاءته في التنفيذ، والعوامل التي تفسر الأداء. وأجري التقييم باتباع نهج تشاوري يركّز على الاستخدام، وذلك لتحقيق غرضين مزدوجين هما المساءلة والتعلم ولتنوير إعداد خطة استراتيجية جديدة للسلفادور.

والسلفادور بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا. ويقع في الممر الجاف في أمريكا الوسطى، وهو معرّض بشكل متزايد للظواهر المناخية الضارة. ويؤثر الفقر المتعدد الأبعاد على الأسر في المناطق الريفية والحضرية على السواء. ويمثل انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية مشكلة من مشاكل الصحة العامة.

وتوخّت الخطة الاستراتيجية القطرية التحول من الاستجابة لحالات الطوارئ إلى استهداف التعافي من الكوارث ومعالجة الأسباب الجذرية للضعف عن طريق تعزيز القدرات الوطنية والمحلية. وبالتالي ركّزت الخطة على الحماية الاجتماعية، وتوليد الدخل، والقدرة على تحمّل تغيّر المناخ، والحد من مخاطر الكوارث.

وخلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية القطرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأولويات الوطنية، وتعالج بشكل مناسب القضايا الإنمائية الرئيسية، بما فيها مواطن الضعف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وفي ظلّ الأزمات الجارية، شكّل البرنامج شريكا لا غنى عنه للحكومة ووضع نفسه في صميم محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، على الرغم من أن الوعي بدوره التمكيني لا يزال محدوداً بين شركائه.

وفقاً لسياسة التقييم (2021-2016) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة G. Pappalepore

موظفة تقييم

هاتف: 066513-4357

السيدة A. Cook

مديرة التقييم

هاتف: 066513-2030

وعموماً، هيأت الخطة الاستراتيجية القطرية الظروف اللازمة لاستدامة التدخلات بفضل إضفاء طابع مؤسسي على الأنشطة وعلى تعزيز القدرات القطرية على المستويات الفردية والمؤسسية والتمكينية في مجال البيئة.

وأتسم البرنامج بالمرونة والسرعة في تحديد ومساعدة الأسر خلال جائحة مرض فيروس كورونا 2019، وفي الاستجابة للعاصفتين المداريتين أماندا وكريستوبال والإعصارين إيتا وإبوتا، مع اتخاذه تدابير مناسبة للاستهداف والتغطية. وكانت ردوده استباقية في تنفيذه استراتيجيات فعالة من حيث التكلفة وفي بحثه عن تدابير بديلة فعالة من حيث التكلفة لخفض تكاليف المعاملات التي يتكبدها عند تقديم المساعدة.

وتقوم المؤسسات الحكومية الوطنية ومنظمات المجتمع المدني وكيانات الأمم المتحدة بتأمين واستخدام المعلومات التي يقدمها البرنامج لوضع سياسات قائمة على الأدلة واستهداف برامج للحماية الاجتماعية؛ بيد أن عدم وجود استراتيجية داخلية راسخة لإدارة المعارف أعاق تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ولم يستخدم المكتب القطري الأدلة المتاحة على النحو الأمثل لاتخاذ قراراته الاستراتيجية أثناء التنفيذ.

وكان الهدف من بنية الخطة الاستراتيجية القطرية توفير مزيد من المرونة في البرمجة وتعزيز أوجه التآزر الداخلي بين الحصائل الاستراتيجية. ولكن باستثناء بعض الحالات النادرة، لم تُبحث هذه الجوانب بشكل كامل بسبب استمرار الطابع المنعزل للعمل البرمجي.

والاستنتاج الذي خلص إليه التقييم هو أن الخطة الاستراتيجية القطرية حققت نتائج إيجابية في جميع الحصائل، مع مساهمات كبيرة في هدفي التنمية المستدامة 2 و17 وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 عموماً. وثبت أن من عوامل النجاح الحاسمة إقامة شراكات وأوجه تآزر مع المؤسسات الحكومية الوطنية والمحلية والمنظمات الشعبية ومنظومة الأمم المتحدة، إلى جانب مشاركة موظفين متخصصين تابعين للبرنامج في أنشطة الدعوة الرفيعة المستوى وفي الحوار بشأن السياسات.

بيد أن تعبئة الموارد مثلت تحدياً نظراً إلى التفاؤل الأولي الذي اتسمت به الميزنة وما تلاه من نقص في التمويل. وفي هذا الصدد، فإن بعض الافتراضات التي غذت منطق الأنشطة المنفذة في إطار الخطة – مثل الافتراضات المتعلقة بمسائل من قبيل مقدار التمويل المتاح ومدى قيام النظراء الحكوميين بمواصلة المشروعات – لم تصدق إلا جزئياً، مع ما ترتب على ذلك من آثار على البرمجة وعلى استدامة النتائج.

وتمخض التقييم عن توصيتين استراتيجيتين وأربع توصيات تشغيلية ذات صلة بالقضايا الرئيسية للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة للسلفادور. وتهدف التوصيتان الاستراتيجيتان إلى تسخير رصيد السمعة الطيبة التي يتمتع بها المكتب القطري لجعل البرنامج شريكاً رئيسياً في تحقيق التنمية عن طريق ضمان تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة تركيزاً شديداً على تعزيز القدرات القطرية. وتركز التوصيات التشغيلية على تعزيز قيام البرامج والشراكات باتباع النهج المفضي إلى إحداث تحول في المنظور الجنساني؛ وعلى وضع استراتيجية لتعزيز استدامة التدخلات؛ وعلى تعزيز الإدارة القائمة على النتائج؛ وعلى وضع استراتيجية لتعبئة الموارد.

## مشروع قرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور (2017-2021) (WFP/EB.1/2022/6-C) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2022/6-C/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

## مقدمة

## سمات التقييم

- 1- تُعتبر تقييمات الخطط الاستراتيجية القطرية الأداة الرئيسية للمساءلة واستخلاص العبر وفقا لتوقعات المجلس التنفيذي للبرنامج وإدارة البرنامج. وهي تقدّم أدلة على التوضع الاستراتيجي للبرنامج وعلى النتائج التي يحققها بغية تنوير تصميم الجيل التالي من الخطط الاستراتيجية القطرية وربما الإسهام في تصميم أطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.
- 2- وشمل تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور للفترة 2017-2021 تدخلات البرنامج في البلد بين عامي 2016 و2020.<sup>(1)</sup> والجهات الرئيسية التي تستعين بالتقييم هي المكتب القطري التابع للبرنامج وأصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون بمن فيهم المستفيدون.
- 3- واتبّع التقييم نهجا نظريا مستندا إلى أساليب مختلطة اعتمد على بيانات الرصد، وعلى استعراض للأدبيات، ومقابلات شبه منظمة، ومجموعات نقاش مركز مع المستفيدين، ودراسات استقصائية على الإنترنت، وأربع دراسات حالات. وطُبق نهج يراعي الاعتبارات الجنسانية طوال العملية. وبسبب جائحة كوفيد-19، أُجري التقييم عن بعد، مع جمع البيانات بين ديسمبر/كانون الأول 2020 ومارس/آذار 2021. ونوقشت النتائج والاستنتاجات والتوصيات مع أصحاب المصلحة خلال حلقتي عمل على الإنترنت في يونيو/حزيران 2021.

## السياق

- 4- السلفادور بلد ذو كثافة سكانية عالية جدا تبلغ مساحته 21 040 كم<sup>2</sup>، ويصل عدد سكانه إلى 6.7 مليون نسمة.<sup>(2)</sup> وتقع السلفادور داخل الممر الجاف في أمريكا الوسطى، وتتعرض بانتظام للكوارث وتتأثر كثيرا بها، لا سيما موجات الجفاف والأمطار الغزيرة والفيضانات والعواصف الإعصارية، الناجمة عن تغيّر المناخ والتيارات النينيو والنينيا، التي تحدث كل سنتين إلى سبع سنوات.
- 5- والسلفادور بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا، حيث بلغ متوسط النمو السنوي للناتج المحلي الإجمالي 2.4 في المائة خلال العقد الماضي؛<sup>(3)</sup> وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على التحويلات المالية (انظر الجدول 1). ويؤثر الفقر المتعدد الأبعاد على الأسر الريفية والحضرية على السواء.<sup>(4)</sup> وبما أن المرأة تواجه حواجز كبيرة تحول دون إدماجها في القوة العاملة وتمتعها بالاستقلال المالي، فهي أكثر تأثرا بالفقر من الرجل.<sup>(5)</sup> ولا يزال قتل الإناث والعنف الجنساني يثيران قلقا كبيرا.<sup>(6)</sup>
- 6- سجلت السلفادور في عام 2015 أعلى معدل قتل في العالم، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى العنف وانعدام الأمن الناجمين عن الجريمة المنظمة وعصابات الشوارع (*maras*)، التي تُعتبر أيضا من الأسباب الرئيسية للتسرب من المدرسة والهجرة والتشرد الداخلي.<sup>(7)</sup>

(1) حُدّد نطاق التقييم بالاتفاق مع المكتب القطري على أساس افتراض أنّ تقرير التقييم سيقدّم مع الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة أثناء الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في عام 2021. ولذلك، يتضمن تقرير التقييم بيانات مالية وبرامجية مؤرخة حتى ديسمبر/كانون الأول 2020. وبعد أن كُلف فريق تقييم خارجي بإجراء التقييم، قرر المكتب القطري تمديد فترة الخطة الاستراتيجية القطرية الحالية إلى يونيو/حزيران 2022.

(2) حكومة السلفادور، المديرية العامة للإحصاء والتعداد (Dirección General de Estadística y Censos). 2020. استقصاء الأسر المتعدد الأغراض لعام 2019 (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples).

(3) حكومة السلفادور، مصرف الاحتياطي المركزي (*Banco Central de Reserva*). 2021، إجمالي الناتج المحلي.

(4) المرجع نفسه.

(5) هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. 2020. موجز قطري للسلفادور عن المساواة بين الجنسين (Perfil de país según igualdad de género de El Salvador).

(6) اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية. 2020. مرصد المساواة بين الجنسين في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.

(7) البرنامج. 2020. التقرير القطري السنوي للسلفادور.

- 7- واحتلت السلفادور المرتبة 50 من بين 117 بلدا في المؤشر العالمي للجوع لعام 2020،<sup>(8)</sup> حيث أفادت 53 في المائة من جميع الأسر التي شملها التحليل بأنها تعاني من مستوى معين من انعدام الأمن الغذائي.<sup>(9)</sup> كما أن سوء التغذية مسألة هامة من مسائل الصحة العامة، حيث تعادل التكاليف الاجتماعية 10.3 في المائة من إجمالي الناتج المحلي.<sup>(10)</sup>
- 8- ويهيمن على قطاع الزراعة في السلفادور أصحاب الحيازات الصغيرة (82 في المائة)، ويركز أغلبهم على زراعة الكفاف.<sup>(11)</sup> وفي عام 2020، شكلت قطاعات الزراعة وصيد الأسماك والحراجه 5.11 في المائة من إجمالي الناتج المحلي.<sup>(12)</sup>
- 9- وتهدد جائحة كوفيد-19 بعكس الاتجاه الإيجابي الذي يسلكه البلد في مجالي التنمية البشرية والحد من الفقر، حيث يتوقع أن تزداد معدلات البطالة والأنشطة غير النظامية وأوجه التفاوت بين الأقاليم.<sup>(13)</sup>

(8) فون جريمر، كلاوس وبرنشتاين، جيل. 2020. المؤشر العالمي للجوع لعام 2020: عقد واحد قبل القضاء على الجوع - ربط النظم الصحية والأنظمة الغذائية المستدامة.












(9) التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. 2020. السلفادور: تحليل انعدام الأمن الغذائي الحاد في إطار التصنيف من نوفمبر/تشرين الثاني 2020 إلى فبراير/شباط 2021 (El Salvador: Análisis de inseguridad alimentaria aguda de la CIF noviembre 2020 - febrero 2021).

(10) اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية وبرنامج الأغذية العالمي. 2019. تكلفة العبء المزدوج لسوء التغذية: الأثر الاجتماعي والاقتصادي، السلفادور (El costo de la doble carga de la malnutrición: Impacto social y económico, El Salvador).

(11) حكومة السلفادور، وزارة الزراعة والثروة الحيوانية. 2009. التعداد الرابع للزراعة والثروة الحيوانية لعامي 2007-2008 (IV Censo Agropecuario) 2008-2007.

(12) البنك الدولي. 2020. مؤشرات اقتصادية.

(13) الأمم المتحدة - السلفادور. 2021. التحليل القطري المشترك.

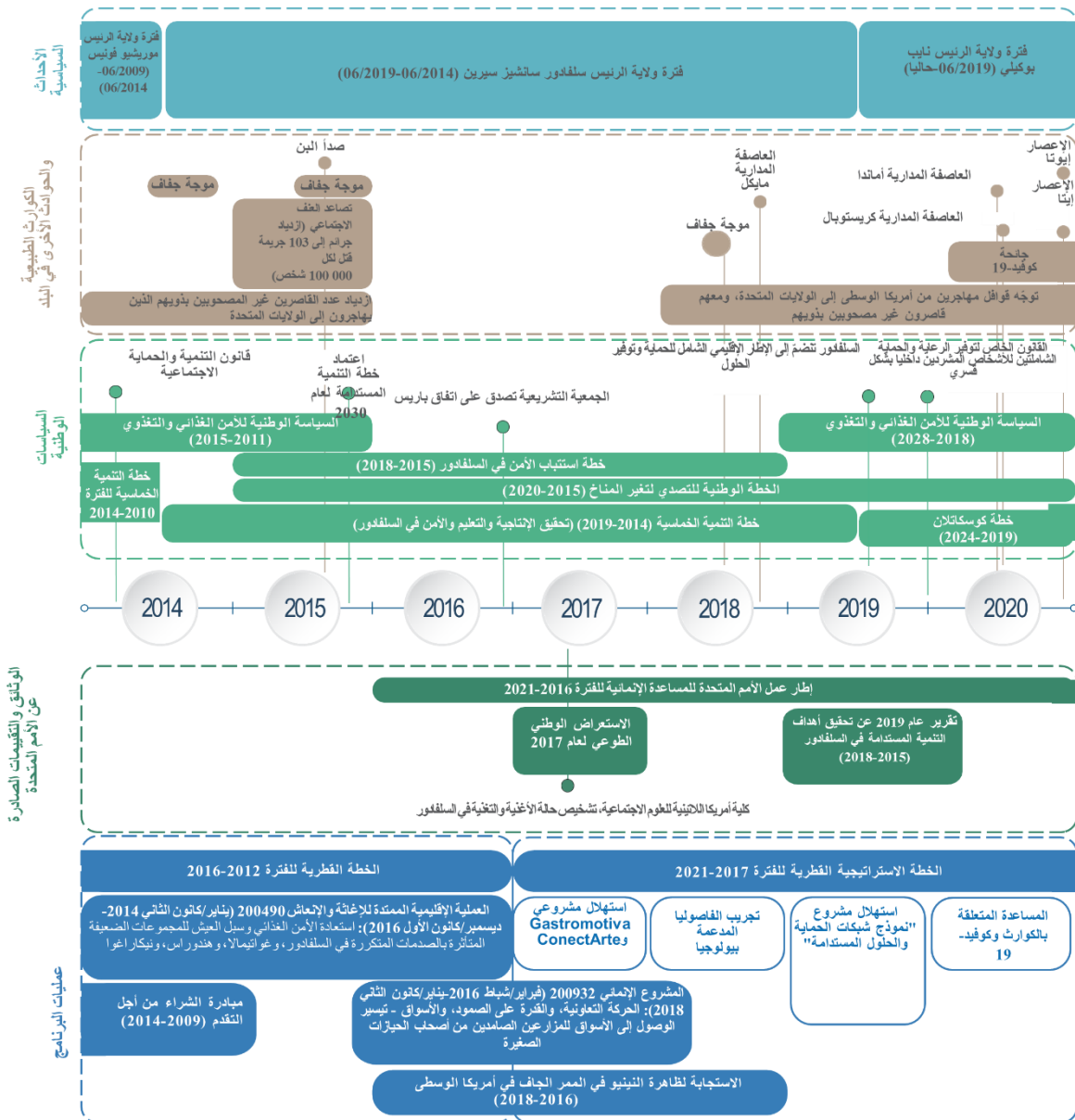
الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية في السلفادور			
القيمة	السنة	المؤشر	
6 704 864	2019	مجموع السكان (1)	
3 799	2020	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (بالدولار الأمريكي) (2)	
20	2020	نسبة التحويلات المالية من الناتج المحلي الإجمالي (3)	
0.673	2020	دليل التنمية البشرية (4)	
0.35	2021	معامل جيني (2)	
28.1	2019	نسبة الأسر التي تعيش في فقر متعدد الأبعاد (1)	
4.5	2019	نسبة الأسر التي تعيش في فقر مدقع (1)	
0.383	2020	مؤشر عدم المساواة بين الجنسين (4)	
71 500	2020	المشردون داخليا (5)	
10.5	2020	المؤشر العالمي للجوع (6)	
11.2	2020	نسبة الطول إلى السن (التقزم المتوسط والشديد) (الأطفال دون سن الخامسة) (7)	

المصادر: أعدّ الجدول مكتب التقييم بالاعتماد على: (1) المديرية العامة للإحصاء والتعداد، 2019؛ (2) البنك الدولي، 2020 و2021؛ (3) مصرف الاحتياطي المركزي، 2020؛ (4) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 2020؛ (5) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2020؛ (6) المؤشر العالمي للجوع لعام 2020؛ (7) منظمة الأمم المتحدة للطفولة، حالة الأطفال في العالم، 2021.

### الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

10- البرنامج موجود في السلفادور منذ عام 1969، وتغيّرت أنشطته تدريجياً منتقلة من تدخلات في حالات الطوارئ وفي مجالي الإنعاش والتغذية المدرسية إلى حافظة أنشطة في مجالات الإنعاش والتنمية وتعزيز القدرات. ونُفذت الخطة الاستراتيجية القطرية خلال فترة مليئة بالتحديات شهدت كوارث طبيعية، وتغيراً حكومياً، وجائحة كوفيد-19 (الشكل 1).

## الشكل 1: السياق القطري للسلفادور ولمحة عامة عن الخطة الاستراتيجية القطرية



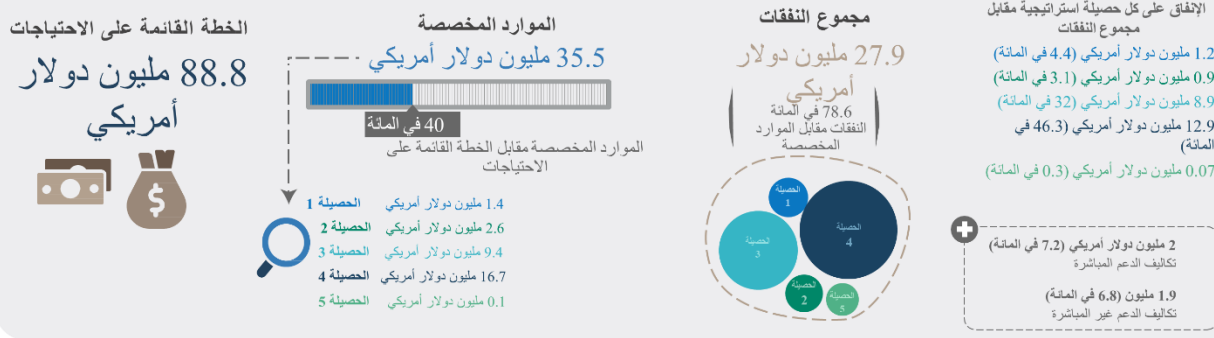
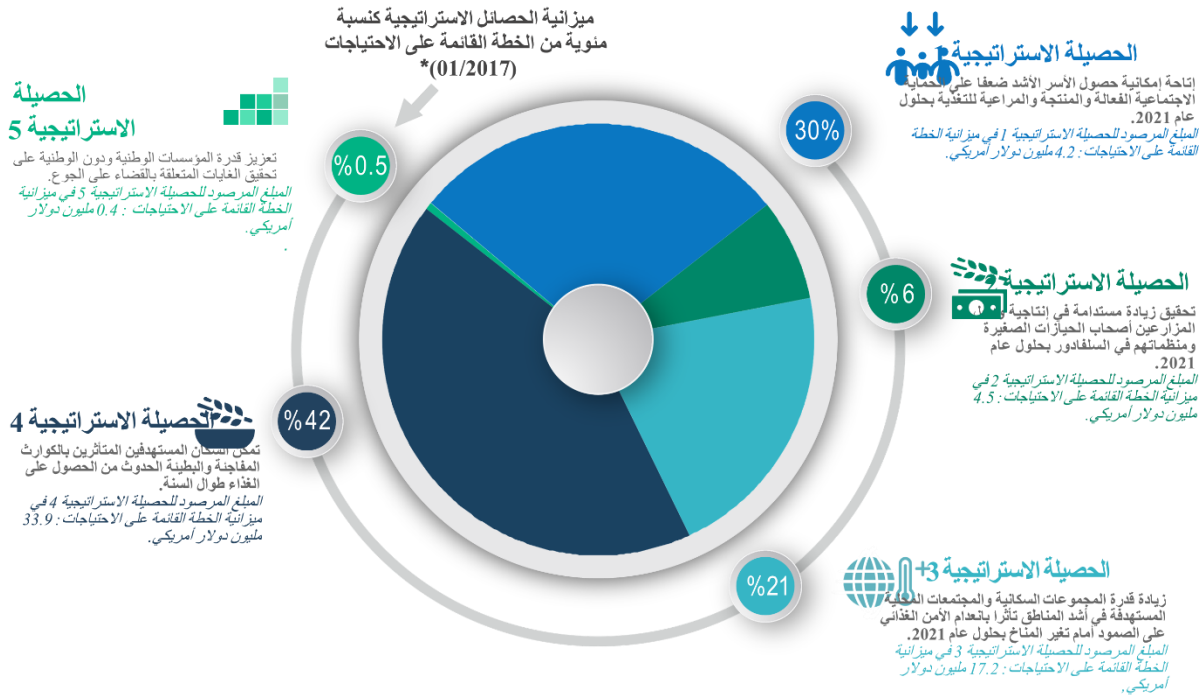
المصدر: أعد الشكل مكتب التقييم استناداً إلى التقرير الكامل المتعلق بتقييم الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور للفترة 2017-2022.

- 11- وتتمحور الخطة الاستراتيجية القطرية حول خمس حصائل استراتيجية و21 ناتجا و11 نشاطا. وتشمل الأولويات الشاملة المساواة أمام السكان المتضررين، والمساواة بين الجنسين، والحماية، والبيئة.
- 12- وطرائق التدخل المزمع استخدامها هي التحويلات القائمة على النقد، والتحويلات الغذائية، وتعزيز القدرات؛ ولكن بناء على طلب الحكومة، لم توفّر التحويلات الغذائية.
- 13- وبلغت ميزانية الحافظة القطرية المقررة 88.8 مليون دولار (الشكل 2)، وكان يُفترض أن توجّه إلى 1 071 896 مستفيدا (الشكل 3).<sup>(14)</sup> ولم يرد في الواقع سوى 35.5 مليون دولار أمريكي (40 في المائة) (الشكل 2). وكانت المصادر الرئيسية

(14) تشير هذه الأرقام إلى الخطة الاستراتيجية القطرية التي جرت الموافقة عليها في الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي في عام 2017. وأدخل تنقيحان على ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية، الأول في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020 والثاني في سبتمبر/أيلول 2021.

للأموال هي التمويل المرن (41 في المائة)، وجمهورية كوريا (11 في المائة)، والولايات المتحدة الأمريكية (10 في المائة)، والسلفادور (8 في المائة)، وصندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ (7 في المائة).<sup>(15)</sup> وحُدِّثت في تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية الذي جرت الموافقة عليه في ديسمبر/كانون الأول 2020 خطة قائمة على الاحتياجات بلغت ميزانيتها 108.1 مليون دولار أمريكي.

الشكل 2: ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور (2017-2021) وحاصلها الاستراتيجية وتمويلها ونفقاتها



\* تُحسب النسبة المخصصة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات لكل حصيلة استراتيجية استناداً إلى مجموع تكاليف التحويلات والتنفيذ بدلاً من المجموع الكلي لميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات البالغة 88.8 مليون دولار أمريكي التي تشمل تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

\*\* لا يبلغ مجموع نسب المراد المخصصة لكل حصيلة استراتيجية 100 في المائة لأنه جرى أيضاً تخصيص موارد لأغراض لا ترتبط بالحصائل الاستراتيجية ومن أجل تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة.

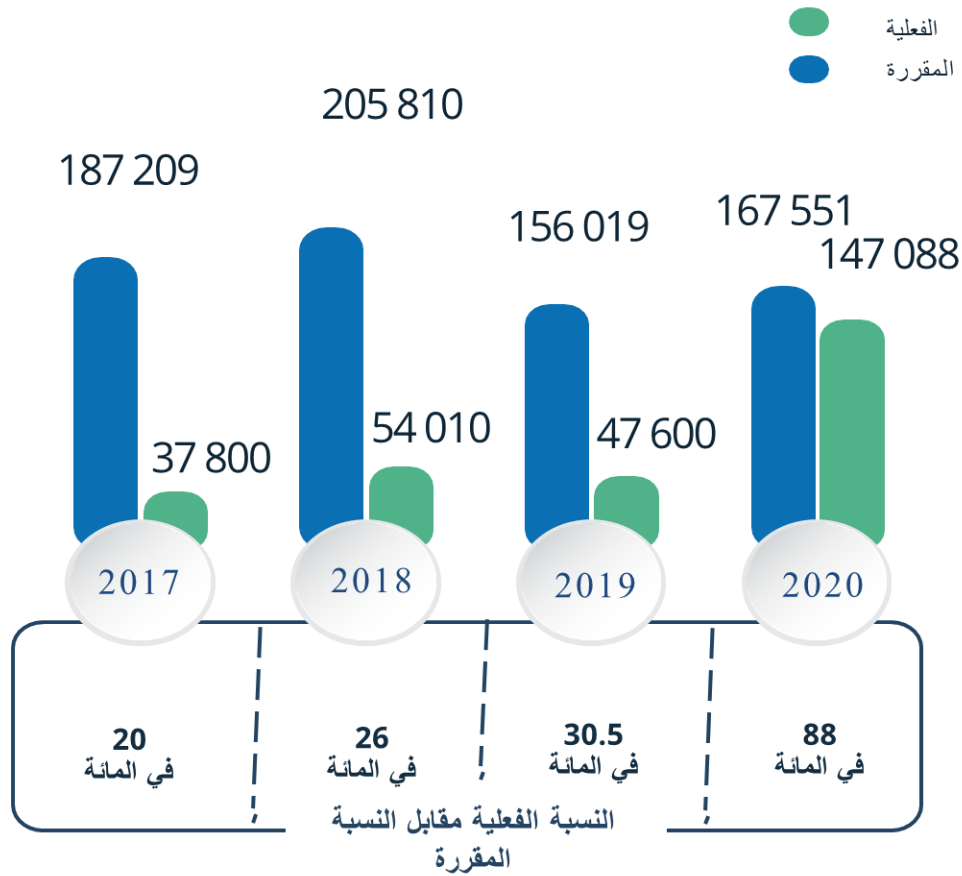
المصدر: الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور (2017-2021) وتحليلات خارطة الطريق المتكاملة، والتقارير القطرية السنوي رقم 1، 30 ديسمبر/كانون الأول 2020.

14- وأولت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولوية للأولاد والبنات الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهراً؛ والحوامل والمرضعات؛ والشباب والشبان الذين يتعرضون للعنف؛ والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ورابطاتهم في المناطق

(15) يشير التمويل المرن إلى التبرعات التي لا يفرض المانحون شروطاً عليها، مما يتيح للبرنامج تحديد وجهتها وكيفية استخدامها.

المتأثرة بتغير المناخ التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي؛ والسكان المتضررين من الكوارث الطبيعية ومن الكوارث الناجمة عن النشاط البشري، والمشردين داخليا والأشخاص ذوي الإعاقة. وعُرضت على المؤسسات الوطنية والمحلية وعلى المجتمعات المحلية أنشطة لتعزيز القدرات. وكانت نسبة تغطية المستفيدين المقررين منخفضة طوال السنوات الأولى من الخطة الاستراتيجية القطرية بسبب انخفاض مستويات التمويل، ولكنها زادت بشكل كبير في عام 2020 للاستجابة لأزمته المناخ والصحة العامة.

الشكل 3: المستفيدون الفعليون مقابل المقررين (2017-2020)



المصدر: التقارير القطرية السنوية للفترة 2017-2020.

### نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الموقع الاستراتيجي للبرنامج ودوره وإسهامه المحدد إلى الأولويات القطرية واحتياجات الناس وحقوقهم ونقاط قوة البرنامج؟

### الجدوى والتموضع الاستراتيجي

15- إن الخطة الاستراتيجية القطرية مهمة لتحقيق الأولويات الوطنية، حيث تتناول بما يكفي القضايا الإنمائية الرئيسية مثل الفقر وانعدام الأمن الغذائي ومواطن الضعف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وجرت مواعمتها مع خطة التنمية الوطنية للفترة 2014-2019 وخطة كوسكاتلان التعليمية للفترة 2019-2024.



- 16- وفي ظلّ الاندلاع المتواصل للأزمات، شكّل البرنامج شريكا لا غنى عنه للحكومة ووضع نفسه في صميم محور العمل الإنساني والتنمية والسلام؛ ولكن رغم تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية على الاستجابة للأزمات وتناول قضايا التنمية، فإن مستوى الوعي بدور البرنامج في تعزيز القدرات متدنٍ في البلد.
- 17- وتمكّن المكتب القطري من تعديل الخطة الاستراتيجية القطرية للتكيف مع التغيرات السياسية والمؤسسية، والأحداث المناخية السلبية، وجانحة كوفيد-19 بفضل إقامة شراكات جديدة. وبذلك ييسر البرنامج التنسيق بين الوكالات، والحوار السياسي بين الحكومة الجديدة ومنظومة الأمم المتحدة.

#### تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا

- 18- تناولت الخطة الاستراتيجية القطرية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا، وأتاحت أخذ صوت المستفيدين بالاعتبار في عمليات التنمية بفضل الوجود الميداني الواسع النطاق للبرنامج وقربه من المجتمعات المحلية.
- 19- وأولت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولوية للمجموعات التي تعاني من مواطن ضعف متعددة الجوانب، ووسّعت نطاق تعريف عبارة "السياق الهش" لشمّل السكان ذوي الاحتياجات المختلفة الذين تأثروا بالكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الناجمة عن النشاط البشري. وأولت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولوية للمناطق الأكثر حرمانا الواقعة في الممر الجاف، ولا سيما مورازان، وسان ميغيل، وأسولوتان، ولايونيون.

#### الاتساق والمواءمة

- 20- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية متسقة مع استراتيجيات الأمم المتحدة المتّبعة في السلفادور، وكانت أهدافها الاستراتيجية متوائمة مع مجالات التعاون الخمسة المحددة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية المطبّق في البلد. وبالإضافة إلى ذلك، سعى البرنامج بنشاط إلى استكمال عمل كيانات الأمم المتحدة الأخرى في البلد (مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، والمنظمة الدولية للهجرة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين)، مؤديا دورا رائدا في حالات الطوارئ بفضل الميزة النسبية التي يتحلّى بها على الصعيدين التقني واللوجستي.
- 21- وساعد البرنامج الحكومة في جهودها الرامية إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 (القضاء على الجوع) وهدف التنمية المستدامة 17 (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف). ولمواجهة التحديات التي تطرحها مسألة الجوع – وهي تحديات متعددة الأسباب وتتطلب حولا متعددة الأبعاد – ساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 1 و3 و5 و6 و8 و9 و11 و13 و15 و16؛ غير أن الروابط القائمة مع هذه الأهداف لم تحدّد صراحة في الخطة الاستراتيجية القطرية كما لم ينظر فيها المكتب القطري بصورة منهجية.

ما مدى مساهمة البرنامج في تحقيق حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية في السلفادور وما نوعية هذه المساهمة؟

#### حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية

- 22- يقدّم هذا الفرع عرضا كميا عن تحقيق مؤشرات الحصائل المنشودة، تليه مناقشة نوعية تتيح تفسير وفهم إسهام البرنامج في تحقيق الحصائل المتوقعة، مع التركيز على تعزيز القدرات القطرية بوصفه عنصرا رئيسيا من الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 23- وكما هو مبين في الجدول 2، بلغ معدّل إنجاز 65 في المائة من مؤشرات الحصائل أكثر من 90 في المائة، وتراوح معدّل إنجاز 25 في المائة منها ما بين 50 و89 في المائة، وبلغ معدّل إنجاز 11 في المائة منها أقلّ من 50 في المائة. وفي المتوسط، كانت معدّلات إنجاز مؤشر الحصيلة الاستراتيجية 4 هي الأعلى، تلتها معدّلات إنجاز مؤشر الحصيلة الاستراتيجية 3. وكانت معدّلات إنجاز مؤشر الحصيلة الاستراتيجية 2 هي الأدنى. ولم تُقسّ مؤشرات الحصيلة الاستراتيجية 1 إلا في السنتين الأوليين من تنفيذ

الخطة الاستراتيجية القطرية. ولم تتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية مؤشرات الحصيلة الاستراتيجية 5، حيث لم يقس إنجازها إلا من خلال مؤشرات النواتج.

الجدول 2: معدل إنجاز مؤشرات الحصائل المنشودة حسب الحصيلة الاستراتيجية والسنة (2017-2020)

الحصيلة الاستراتيجية	2017	2018	2019	2020			
1	9 مؤشرات	6 مؤشرات	غير متوفر	غير متوفر			
		3 مؤشرات					
2	5 مؤشرات	4 مؤشرات	3 مؤشرات	مؤشر واحد			
			مؤشر واحد	مؤشران			
		مؤشران	مؤشران				
3	مؤشران	11 مؤشرا	18 مؤشرا	14 مؤشرا			
	15 مؤشرا				8 مؤشرات	6 مؤشرات	
	3 مؤشرات	مؤشر واحد	مؤشران				
4	12 مؤشرا	12 مؤشرا	10 مؤشرات	12 مؤشرا			
			4 مؤشرات		3 مؤشرات		
	3 مؤشرات	3 مؤشرات	مؤشر واحد				
5	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق			

المفتاح

معدل إنجاز يبلغ 90 في المائة أو أكثر	معدل إنجاز يتراوح بين 50 و89 في المائة	معدل إنجاز يقل عن 50 في المائة
--------------------------------------	--	--------------------------------

المصدر: التقارير القطرية السنوية المتعلقة بالسلفادور للفترة 2017-2020.

24- ومن خلال الحصيلة الاستراتيجية 1، رمت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى ضمان انتفاع الأسر الضعيفة بنظام وطني أكثر فعالية للحماية الاجتماعية، مع التركيز على التغذية. وساهمت الحصيلة في تعزيز الحماية الاجتماعية الوطنية والمساعدة الغذائية والصحية بفضل تدعيم القدرات والتحويلات القائمة على النقد، سواء في الأوقات العادية أو في حالات الطوارئ. وبفضل أنشطة الدعوة والحوار السياسي، قادت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى زيادة الوعي بالتحديات الإنمائية المتصلة بالأمن الغذائي

والتغذية، وساهمت في وضع الخطط الوطنية وسياسات الحماية الاجتماعية. ودّعت مبادرات، مثل مبادرة تعزيز السجل الموحد للمشاركين، إنشاء نظام حماية أكثر عالمية وفعالية مع تيسير إمكانية الاستفادة منه، وذلك على الرغم من تقييد التغطية التي يوفرها. وساهمت التحويلات القائمة على النقد والقسائم التي قُدمت إلى المشاركين في تدريب مهني، من خلال مشروعَي *Gastromotiva* و *ConectArte*، مساهمة كبيرة في اعتماد المستفيدين عادات غذائية وأنماط تغذية صحية، فضلا عن تحسين احترام المستفيدين لذاتهم بفضل زيادة فرص الوصول إلى سوق العمل. وخلال انتشار جائحة كوفيد-19، ساهم المكتب القطري في إدراج الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات في مذكرة مفاهيم أساسية بشأن الحماية الاجتماعية أعدتها وزارة التنمية المحلية.

25- وكان الهدف من الحصيلة الاستراتيجية 2 هو أن تحقيق زيادة مستدامة في إنتاجية ودخل المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، وأن تعزّز الرابطة المعنوية بشؤونهم. وعززت الخطة الاستراتيجية القطرية القدرات الإدارية لمؤسسات الإرشاد، وأدخلت وسائل تكنولوجية أكثر تقدما في مصنع إنتاج المشروب المقوى *Biofortik* مما أدى إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية وفي تغذية الأطفال. وعلاوة على ذلك، أدت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى تعزيز رابطة وشبكات أصحاب الحيازات الصغيرة، وتيسير الشمول المالي لأصحاب المشروعات الذين لديهم فرص محدودة للحصول على قروض، ووضع برامج تأمين لأصحاب الحيازات الصغيرة، مما أسهم بدوره في نمو الأعمال التجارية الصغيرة. وخلال جائحة كوفيد-19، وفر المكتب القطري للنساء صاحبات المشروعات رأسماليا وأوليا ومواد تضمن حماية السلامة البيولوجية، مما مكّنهن من استئناف العمل والإنتاج.

26- ومن خلال الحصيلة الاستراتيجية 3، هدفت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى تعزيز قدرة السكان والمجتمعات المحلية الذين يعيشون في مناطق ترتفع فيها معدلات انعدام الأمن الغذائي على الصمود في وجه التغيرات المناخية. وأتبع نهج تشاركية لدعم تحديث البرنامج الوطني لإحياء النظم الإيكولوجية والمناظر الطبيعية وإعداد خطط تشغيلية سنوية في إدارات مختارة، مما أسفر عن آثار إيجابية على الحوكمة المحلية ومشاركة المواطنين. ومن خلال المساعدة التقنية المقدمة إلى وزارة البيئة والموارد الطبيعية وإلى المديرية العامة للحماية المدنية، ساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في الحفاظ على الموارد الطبيعية وفي بناء القدرة على الحد من الكوارث في سياقات الطوارئ. وعلاوة على ذلك، أدخلت الخطة ابتكارات (أي الأنفاق العملاقة والدفينات) حسنت سبل عيش أفراد الفئات الأكثر ضعفا المقيمين في الممر الجاف بفضل تنويع وزيادة إنتاجهم واستهلاكهم الغذائي. وكان لذلك أيضا أثر إيجابي على دخول الأسر والاقتصاد الجزئي المحلي.

27- وكان الهدف من الحصيلة الاستراتيجية 4 هو ضمان حصول السكان المتضررين من الكوارث المفاجئة والبطينة الظهور على الغذاء طوال العام. وعلى الصعيد الوطني، عززت الخطة الاستراتيجية القطرية استعداد الحكومة وقدرتها على الاستجابة للطوارئ من خلال دعم تنفيذ القانون والخطة الوطنية المتعلقة بالحماية المدنية وتجنب الكوارث والتخفيف من حدتها. كما أن تحديث الأصول، مثل غرفة الأزمات التي تتسق الحكومة من خلالها عمليات الاستجابة للكوارث والدورات التدريبية المتخصصة الجارية، عزّز قدرة الحكومة على تقدير حالات الطوارئ والاستجابة لها. وعلى المستوى دون الوطني، أعادت الخطة الاستراتيجية القطرية تنشيط اللجان المحلية التابعة لنظام الحماية المدنية الوطني في المناطق الخطرة الواقعة في سان ميغيل وأسولوتان، وكان لذلك أثر إيجابي على الحد من الحرائق التي تستمرّ فترة طويلة.

28- وكان الهدف من الحصيلة الاستراتيجية 5 تعزيز قدرة المؤسسات الوطنية والمحلية على إدارة سياسات وبرامج الأمن الغذائي والتغذية. وساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في تعريف الأطر التنظيمية للأمن الغذائي من خلال دعم تصميم السياسة الوطنية للأمن الغذائي والتغذوي للفترة 2018-2028. ودّعت في بداية عام 2018 منابر متعددة القطاعات ومشاركة بين عدة أصحاب مصلحة، مثل اللجان المعنية بالأمن الغذائي والتغذية في المقاطعات والبلديات، مما أدى إلى وضع خطط للأمن الغذائي في 6 من أصل 14 مقاطعة، ولكن نقص التمويل وجائحة كوفيد-19 كانت لهما آثار خطيرة على أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب التي لم تنفَّذ إلا بدرجة محدودة.

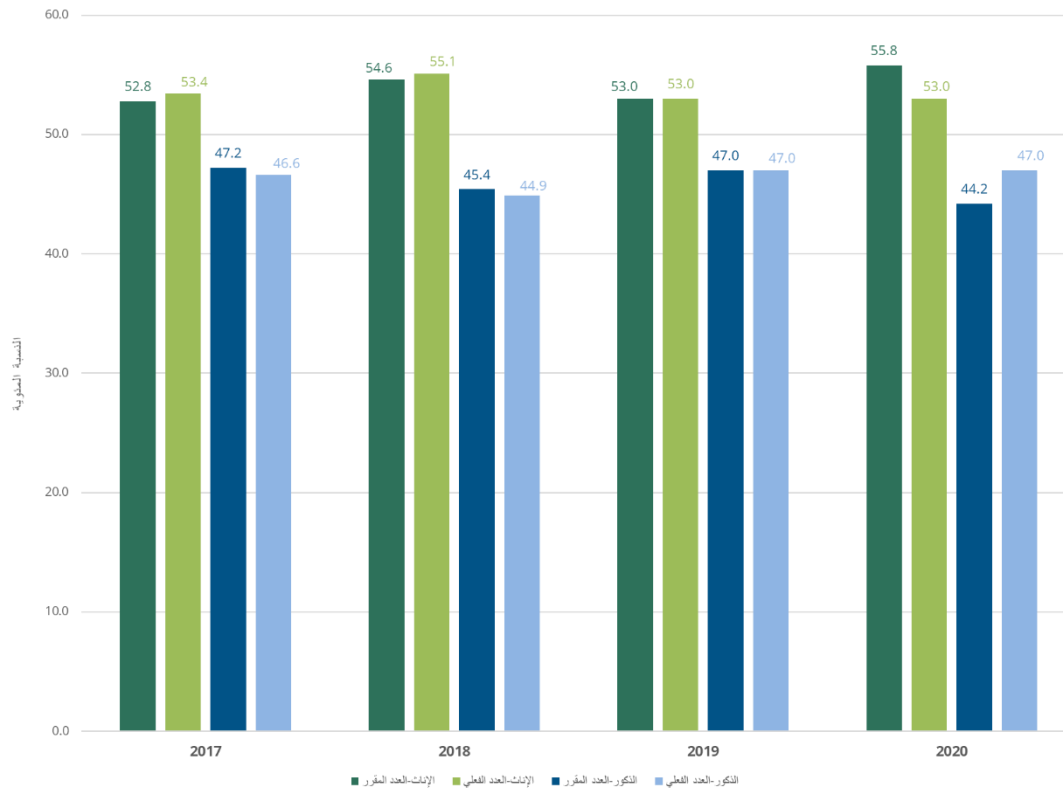
### المبادئ الإنسانية والمساعدة أمام السكان المتضررين والحماية والبيئة

- 29- يشكّل الحياض واحترام السكان المستهدفين والمهنية والحياض وتعزيز استقلالية السكان الذين يتلقون المساعدة من الخصائص المميزة للخطة الاستراتيجية القطرية. وقاد البرنامج أنشطة الفريق القطري للعمل الإنساني للاستجابة لجائحة كوفيد-19 وأعمال فريق الأمم المتحدة التقني المعني بالطوارئ والمشارك بين الوكالات، وساهم في توفير الحلول في المناطق التي يصعب الوصول إليها.
- 30- وأشرك البرنامج المجتمعات المحلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمساعدة والبرمجة. ومن خلال الاستخدام النشط لآليات التخطيط وتلقي الشكاوى القائمة على المشاركة وعلى المجتمعات المحلية ولآليات تلقي الآراء، سُمعت أصوات السكان المتضررين، لا سيما أثناء جائحة كوفيد-19 عندما أضاف المكتب القطري رقم هاتف لتلقي شواغل المستفيدين.
- 31- وساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية في حماية البيئة من خلال تنفيذ أنشطة شجعت الحفاظ على الموارد الطبيعية في أكثر المناطق ضعفا في الممر الجاف. وكانت الاعتبارات البيئية ومسألة التكيف مع تغير المناخ من الأمور الأساسية في الأنشطة الرامية إلى إنشاء الأصول وتعزيز القدرة على الصمود.

### الشؤون الجنسانية والإنصاف

- 32- امتثلت الخطة الاستراتيجية القطرية لمبادئ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من خلال تدخلات ضمنت حضورا متساويا للنساء المستفيدات والرجال المستفيدين (الشكل 4) وساهمت في زيادة القرارات التي تتخذها المرأة بشأن استخدام المساعدة التي يقدمها البرنامج.

الشكل 4: العدد السنوي المقرر مقابل العدد السنوي الفعلي للمستفيدين حسب الجنس (2017-2020)



المصدر: تقرير أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت) CM-R001b، العدد السنوي للمستفيدين في البلد (2017-2020).

- 33- بيد أن الخطة الاستراتيجية القطرية لم تتبّع، في البرامج أو الشراكات التي أُجريت لتعزيز القدرات، نهجا يفضي إلى إحداث تحوّل في المنظور الجنساني. ومع أنه من المعروف أن العنف ضد النساء والفتيات يزيد بشكل ملحوظ في حالات الطوارئ، لم

تراع مسألنا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بما يكفي عند العمل مع النظام الوطني المعني بالحماية المدنية. ولم ينضم المكتب القطري إلى "مبادرة تسليط الضوء"، وهي عبارة عن مشروع تقوده الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي للقضاء على العنف الجنساني. وبالإضافة إلى ذلك، لم تتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية ميزانية لتمويل العمليات الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ولم يتحقق الهدف المؤسسي المتمثل في تخصيص 15 في المائة من الموارد للأنشطة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين بحلول عام 2020.

34- وخلال جائحة كوفيد-19، وسَّع نطاق المساعدة الإنسانية ليشمل الأشخاص الذين يعانون من وصولهم المحدود إلى الخدمات الاجتماعية، مثل الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسكان الأصليين والفئات المتضررة جدا من أنشطتها الاقتصادية غير النظامية مثل المشتغلين بالجنس. كما وصلت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى مجموعات سكانية تعاني من وصولها المحدود إلى خطط ومنتديات الحماية الاجتماعية، مثل السكان الذين شردتهم أعمال العنف الداخلية والأشخاص ذوي الإعاقة.

#### الاستدامة

35- هيأت الخطة الاستراتيجية القطرية ظروفًا مواتية لاستدامة التدخلات إذ أضفت طابعًا مؤسسيًا على الأنشطة وعززت الشراكات مع الكيانات الوطنية. وبالإضافة إلى ذلك، وفر المكتب القطري دورات "تدريب المدربين" لعدد كبير من الموظفين الحكوميين والمنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة في مجال الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وهي استراتيجية تتيح تكرار الإنجازات في المستقبل. ومع ذلك، فإن استدامة الإنجازات واحتمال توسعها مع مرور الوقت أعيقا بسبب إجماع الحكومة عن اعتماد الأنشطة وتوسيع نطاقها وبفعل عدم وجود استراتيجية واضحة في الخطة الاستراتيجية القطرية.

إلى أي حد استخدم البرنامج موارده بكفاءة في الإسهام في النواتج والحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية؟

#### حُسن التوقيت

36- قُدمت في الوقت المناسب المساعدة الموقرة من خلال التحويلات القائمة على النقد، وحققت الأرقام المستهدفة للتوزيع. واتسم المكتب القطري بالمرونة والسرعة في تحديد الأسر ومساعدتها خلال جائحة كوفيد-19 وفي الاستجابة للعاصفتين المداريتين أماندا وكريستوبال والإعصارين إيتا وإيوتا. وعلى النقيض من ذلك، شهدت الأنشطة المؤسسية وأنشطة تعزيز القدرات، التي لم تكن مرتبطة بحالات الطوارئ، تأخيرات بسبب الإجراءات الإدارية وعوامل خارجية مثل التعديلات المؤسسية الناجمة عن تغيير الحكومة.

#### مدى ملاءمة التغطية والاستهداف

37- كان الاستهداف والتغطية مناسبين بشكل عام. وخلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، ازداد عدد المستفيدين المباشرين بما يتناسب مع التمويل المتوافر. وفي عام 2020، جرى توسيع نطاق التغطية الجغرافية بسبب حالة الطوارئ الناجمة عن جائحة كوفيد-19 والكوارث الطبيعية، بحيث شملت الفئات السكانية الضعيفة التي لا تستفيد من خدمات الحماية الاجتماعية إلا بشكل محدود. وأجري المزيد من الأنشطة في المناطق التي ترتفع فيها مستويات الفقر وانعدام الأمن الغذائي مثل أهواشابان، وسانتا آنا، وكابانياس، وأسولوتان، ومورازان، ولايونيون، وسان ميغيل. وأتاح هذا التوسع الإقليمي ضم 219 بلدية من أصل 262 بلدية.

38- وجمعت عمليات الاستهداف بين معايير تقنية حددها البرنامج، ومشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار، وأفكار أنت من الهيئات الحكومية وقادة المجتمعات المحلية.

### الكفاءة من حيث التكاليف

- 39- كان المكتب القطري استباقياً في تنفيذ استراتيجيات فعالة من حيث التكلفة. فأنشطة الدعوة السياسية والحوار مع الحكومة من أجل تعزيز السجل الموحد للمشاركين والسياسة الوطنية للأمن الغذائي والتغذوي لم تتطلب أموالاً إضافية غير رواتب موظفي البرنامج، مما أسفر عن وفورات كبيرة في ميزانية الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و5. وأدى اتباع منهجية "تدريب المدربين" بشكل فعال إلى تحسين كفاءة الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث التكلفة بشكل عام.
- 40- ولكن تجدر الإشارة إلى أن مشروع الأنفاق العملاقة – وهو عبارة عن مبادرة مبتكرة لتعزيز الإنتاج داخل الممر الجاف – كان أعلى تكلفة من المشروعات البديلة المنفذة في البلد، ويرجع ذلك جزئياً إلى البنية التحتية التي يحتاجها. ومع ذلك، وبالمقارنة مع العمليات المماثلة، غطى المشروع مساحة كبيرة للإنتاج واستفادت الأسر من الاستثمار الذي أجري.

### تدابير بديلة لتحقيق الفعالية من حيث التكلفة

- 41- سعى المكتب القطري إلى إيجاد سبل لخفض تكاليف المعاملات التي تفرضها المساعدة المباشرة.<sup>(16)</sup> وأدى تغيير المساعدة المباشرة من التحويلات الغذائية إلى التحويلات القائمة على النقد إلى تحسين فعالية التكلفة. وطوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، ازدادت مرونة التنفيذ واعتمدت قنوات إضافية تتيح تعزيز مرونة التحويلات القائمة على النقد، مما أسفر عن تقديم المساعدة في الوقت المناسب لأكثر من 30 000 مستفيد خلال جائحة كوفيد-19 في عام 2020. وكان هناك 111 300 مستفيد مقرر من الخطة الاستراتيجية القطرية في عام 2021.<sup>(17)</sup>
- 42- وفيما يتعلق بالإجراءات، انخفضت تكاليف التشغيل بنسبة 84 في المائة بفضل رصد المستفيدين عن بعد. كما ساهم نظام الرصد النشط للبرامج الاجتماعية، الممول من البرنامج، في تحقيق الفعالية من حيث التكلفة بفضل نهجه الابتكاري في جمع البيانات البشرية في الوقت الحقيقي.
- 43- وأدت قيادة المكتب القطري لمبادرتين متعلقتين بالمشتريات المشتركة للسلع والخدمات، عن طريق فريق الأمم المتحدة لإدارة العمليات، إلى زيادة تحسين فعالية الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث التكلفة.

ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج وإلى أي مدى استطاع تحقيق التحول الاستراتيجي المنتظر في ظل الخطة الاستراتيجية القطرية؟

### استخدام البيانات والإدارة القائمة على النتائج

- 44- استنار تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية بتشخيص لحالة الغذاء والتغذية في السلفادور أجرته كلية أمريكا اللاتينية للعلوم الاجتماعية (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) والمجلس الوطني للأمن الغذائي والتغذوي (Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional) في عام 2017، فضلاً عن التقييمات والدروس المستفادة من التدخلات السابقة ومن المعلومات القطاعية والمؤسسية والمشاركة بين الوكالات بشأن الأمن الغذائي والتغذوي والتنمية البشرية، التي استند إليها للتشاور مع الحكومة، ومع كيانات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، والمجتمع المدني، والجهات الفاعلة الخاصة، والأوساط الأكاديمية.
- 45- وأثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، أنتج المكتب القطري أدلة عالية الجودة في الوقت المناسب أتاحت اتخاذ قرارات بشأن السياسات العامة ويسرت على برامج الحماية الاجتماعية عملية الاستهداف. والبيانات والمعلومات المنتجة تقدرها وتستخدمها

<sup>(16)</sup> في عام 2016، قامت دراسة بشأن خيارات المساعدة الفعالة من حيث التكلفة بمقارنة تأثير القسائم والنقد والطرائق المتعددة الأغراض على المستفيدين المتضررين من موجات الجفاف في الممر الجاف (البرنامج). 2017. مكافحة انعدام الأمن الغذائي: هل اختيار طريقة التحويل مهم؟ دراسة تقارن القسائم والنقد والنقد المتعدد الأغراض في السلفادور.

<sup>(17)</sup> البرنامج. 2021. بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية (بيانات مستخرجة في 24 نوفمبر/تشرين الثاني 2021).

عدة مؤسسات عامة، ومنظمات من المجتمع المدني، وكيانات تابعة للأمم المتحدة في البلد تقرّ بالمعرفة التقنية للمكتب القطري وبالميزة النسبية التي يتحلّى بها.

46- وفي حين توجد حلقات تعلم داخلية في المكتب القطري، لم تضع الخطة الاستراتيجية القطرية استراتيجية لإدارة المعارف. وأدى ذلك إلى إعاقة تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، إذ تنفقر الخطة الاستراتيجية القطرية إلى منافع الاستخدام الأمثل والمنهجي للأدلة وللتحليل المتاحة. وازداد ضعف الإدارة القائمة على النتائج بفعل الفجوة القائمة بين توليد الأدلة وصنع القرار.

#### *إمكانية التنبؤ بالموارد وكفايتها ومرونتها*

47- يُقصد بالميزانية المتفائلة أصلاً أنّ تعبئة الموارد مثلّ تحدياً وأن المكتب القطري عانى من نقص التمويل طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية تقريباً. وكان هناك نقص حادّ في التمويل خلال عامي 2017 و2018 (تم تلقي 37.4 في المائة من التمويل المقرر لعام 2017 و35.7 في المائة من التمويل المقرر لعام 2018). وفي عام 2019، ارتفعت نسبة التمويل إلى 56.7 في المائة. ولم تموّل الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل كافٍ إلا في عام 2020، بفضل التمويل الذي ورد للاستجابة للكوارث الطبيعية وجائحة كوفيد-19. غير أن معظم الموارد المتاحة كانت مخصصة للأنشطة بدلاً من الحصائل الاستراتيجية أو الخطة الاستراتيجية القطرية، بحيث كان هناك قلة مرونة في استخدامها.

48- واضطلع المكتب القطري بعدة مبادرات لتعبئة الموارد، بما فيها الاتصال المباشر بالمانحين، والتعاون بين الوكالات (الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ، وصندوق بناء السلام، والصندوق الأخضر للمناخ)، والتشكيل الملحوظ لفريق متخصص مسؤول عن تعبئة الموارد داخل وحدة الشراكات في عام 2018. غير أن تعبئة الموارد تتوقف إلى حد كبير على الجهود المبذولة في إطار الحصائل الاستراتيجية، مما يعني أن فرص تعزيز التأزر والتكامل في الخطة الاستراتيجية القطرية ككلّ قد ضاعت. وتركزت مبادرات المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي على تعبئة الموارد من المصارف المتعددة الأطراف مثل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي؛ غير أن المؤسسات المالية الدولية ليس لديها سوى وعي ضئيل بعمل المكتب القطري في السلفادور.

#### *الشراكات الاستراتيجية*

49- أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، حافظ المكتب القطري على شراكاته التاريخية، وعقد شراكات جديدة، وانضمّ إلى شبكات متعددة الأغراض ذات صلة بولايتيه.

50- إن ولاية البرنامج في مجال الاستجابة الإنسانية تجعله شريكاً استراتيجياً للحكومة وداخل منظومة الأمم المتحدة. وفي حالات الطوارئ، أقام المكتب القطري علاقة وثيقة مع النظام الوطني المعني بالحماية المدنية الذي وضع خططا للطوارئ بمشاركة وموافقة عدة وكالات حكومية. وعلاوة على ذلك، ظلّ المكتب القطري يتطلّع على مستجدات عملية تحقيق اللامركزية في السلفادور وتعاون مع وزارة التنمية المحلية ومع الحكومات البلدية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. ويسرت الشراكات على مستوى البلديات الأداء البرامجي.

51- وأتاح التعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى زيادة عدد المستفيدين المشمولين بالمساعدة وتعبئة الأموال؛ ولكن لم يُعترف صراحة بما أُجري من عمل مكثف مشترك بين الوكالات بوصفه إحدى طرائق التدخل في الخطة الاستراتيجية القطرية ولم يُدرج في نظام الإبلاغ الخاص بالخطة الاستراتيجية القطرية.

52- وتماشيا مع خطة عام 2030 وهدف التنمية المستدامة 17، أتاحت الخطة الاستراتيجية القطرية عقد شراكات مع القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية وتطويرها.

### المرونة في السياقات التشغيلية الدينامية

- 53- ثبت أن الخطة الاستراتيجية القطرية تتسم بالمرونة وأتاحت التكيف في الوقت المناسب مع الظروف المتغيرة. وأدى انتشار المراقبين الميدانيين على نطاق واسع وقربهم من المجتمعات المحلية بوجه خاص إلى توفير معلومات عن الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين، وبالتالي أتاح ذلك إدخال تعديلات على الخطة الاستراتيجية القطرية للتكيف مع المشاكل الجديدة والديناميات المحلية. وخلال جائحة كوفيد-19، أمكن تحقيق ذلك بفضل التعاون مع قادة المجتمعات المحلية واستخدام أدوات الاتصال عن بعد.
- 54- وتتضح مرونة الخطة الاستراتيجية القطرية من الممارسات التكيفية المتبعة مثل إدماج مجموعات جديدة من المستفيدين (المهاجرون والعائدون والمشدود والأشخاص ذوو الإعاقة) وأقاليم (ريفية وحضرية)؛ وتعديل الحلول لتتلاءم مع الخصائص المحلية؛ وتعديلات الأنشطة لتلبية المتطلبات الحكومية الجديدة؛ والابتكار في طرائق توفير المساعدة في حالات الطوارئ.
- 55- وبالمقارنة مع الحوافز السابقة للبرنامج في البلد، صُممت الخطة الاستراتيجية القطرية لتعزيز مرونة البرمجة وزيادة أوجه التآزر بين الحصائل الاستراتيجية. ولكن باستثناء بضع حالات، لم تُبحث هذه الجوانب بشكل وافٍ بسبب العمل البرامجي المنعزل والتطبيق المحدود للإدارة القائمة على النتائج.

### الموارد البشرية والقدرات الداخلية

- 56- إن قدرة المكتب القطري على تعبئة دراية الموظفين ومثابرتهم وتفانيهم وتأهبهم، في الوقت المناسب، فيما يتعلق بحل النزاعات، هي من العوامل الإضافية التي تفسر أداء البرنامج. واستفادت الخطة الاستراتيجية القطرية في الواقع من رصيد السمعة الطيبة التي يتحلى بها المكتب القطري والتي تعزى إلى المعرفة التقنية لموظفيه، ورغبتهم في العمل، والتزامهم القوي، والاستماع الجيد لأصواتهم. وأعرب الشركاء عن تقديرهم لقيادة الفريق الإداري في المكتب القطري ولقدرة الموظفين التقنيين على التفكير "خارج النطاق التقليدي" والابتكار، وأقروا بذلك.

### الاستنتاجات

- 57- نجحت الخطة الاستراتيجية القطرية للسلفادور للفترة 2017-2021 في إعطاء الأولوية للقضايا الرئيسية المتعلقة بالتحديات الإنمائية الوطنية مثل الأمن الغذائي والقدرة على مواجهة الصدمات وتعزيز القدرات. ومكّن ذلك البرنامج، بفضل جمعه بين المساعدة الإنسانية الطارئة وتعزيز القدرات، من إجراء تحول استراتيجي نحو معالجة الأسباب الجذرية. ولكن بعض الافتراضات التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية القطرية – فيما يتعلق بمسائل من قبيل مقدار التمويل متاح ومدى قيام النظراء الحكوميين بمواصلة المشروعات – لم تصدق إلا جزئياً، وقد ترتبت عن ذلك آثار على البرمجة وعلى استدامة النتائج.
- 58- ونجح المكتب القطري في توسيع وتعزيز الشراكات المعقودة مع الجهات الحكومية الفاعلة الوطنية والمحلية والمجتمعات المحلية وغيرها من كيانات منظومة الأمم المتحدة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويُعتبر المكتب القطري شريكاً استراتيجياً لنظرائه الحكوميين، وفريق الأمم المتحدة القطري، والشركاء المنفذين، والكيانات المعنية بالتعاون الإنمائي، ومنظمات المجتمع المدني، وطرفاً فاعلاً رئيسياً في الاستجابة الإنسانية. ولكن مساهماته في التنمية وتعزيز القدرات معروفة بدرجة أقل، ويمكن استغلال هذا الأمر بشكل أفضل. وهناك مجال للاستفادة إلى أقصى حدّ من هذه المساهمات من خلال التدخلات الإنمائية التي تسهم، دون التقليل من التركيز على حالات الطوارئ والأمن الغذائي، في تعزيز قدرة مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني.
- 59- وفي سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، أبدى البرنامج استعداداً للعمل مع الوكالات الأخرى. وبحث المكتب القطري عن أوجه تكامل مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى والجهات الفاعلة في مجالي التنمية والتعاون في البلد. وأصبح التعاون بين الوكالات إحدى طرائق التدخل حتى وإن لم تنصّ عليه الخطة الاستراتيجية القطرية الأولى صراحة.
- 60- وفي حين كانت المساعدة في حالات الطوارئ ملائمة ومقدّمة في الوقت المناسب، واجهت أنشطة تعزيز القدرات المؤسسية المنفذة في الأوقات العادية تأخيرات بسبب الإجراءات الإدارية وعوامل خارجية خارجة عن سيطرة البرنامج. وساهمت الخطة



الاستراتيجية القطرية في تعزيز القدرات من خلال تهيئة بيئة تمكينية، وتعزيز القدرات المؤسسية والمجتمعية، وتنمية قدرات الأفراد. وأسهمت إسهاما كبيرا في تحقيق هدفي التنمية المستدامة 2 و17 وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 عموما؛ غير أن عدم وجود أي تحليل جنساني حدّ من قدرة البرنامج على المساهمة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 5.

61- وعززت الخطة الاستراتيجية القطرية استدامة الإنجازات بفضل بناء القدرات على الصعيدين الوطني والمحلي. ورغم تطلعات أصحاب المصلحة فيما يخص مشاركة البرنامج في سيناريو مرحلة ما بعد كوفيد-19، لم يوسّع نطاق بعض المشروعات التجريبية التي تكالفت بالنجاح لأسباب خارجة عن سيطرة البرنامج. وهناك مجال لتحسين القدرة على تحديد الظروف المواتية لاستدامة المشروعات وتوسيع نطاقها.

62- ومع أن الافتراض الحاسم المتعلق بالتمويل المتوافر الممكن جمعه من حكومة السلفادور وغيرها من الجهات المانحة لم يصدّق تماما، أحرزت الخطة الاستراتيجية القطرية نتائج إيجابية في جميع الحصائل. وتحقّق ذلك بفضل قدرة المكتب القطري على التكيف، وقيام موظفين متخصصين بتطوير أنشطة رفيعة المستوى في مجالي الدعوة والحوار بشأن السياسات، والبحث عن استراتيجيات بديلة فعالة من حيث التكلفة وعن أوجه تكامل مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

63- ونظرا إلى نوعية وحجم البيانات المتاحة والدراسات التي أجريت، يؤدي عدم وجود استراتيجية لإدارة المعارف إلى ضياع الفرصة أمام البرنامج لأداء دور وكالة "معارف" معنية بالقضايا الإنمائية الوطنية الحاسمة بما فيها حالات الطوارئ. وعدم وجود استراتيجية لإدارة المعارف أثر على الإدارة القائمة على النتائج، التي كانت قد ضعيفة بالفعل لأن المؤشرات المؤسسية الإلزامية بشأن تعزيز القدرات لم تكن "محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومؤطرة زمنيا" (non-SMART).<sup>(18)</sup>

## التوصيات

64- أسفر التقييم عن توصيتين استراتيجيتين وأربع توصيات تشغيلية ذات صلة بالقضايا الرئيسية للخطة الاستراتيجية القطرية المقبلة للسلفادور. وبالنسبة إلى معظم التوصيات الفرعية، من المتوقع التقدم في إنجازها خلال دورة التنفيذ في الفترة 2022-2026، مع إجراء استعراض منتصف المدة في عام 2024.

(18) يشير مختصر "SMART" بالإنكليزية إلى غايات "محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومؤطرة زمنيا".

التوصيات	نوع التوصية	الأولوية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإنجاز
<b>التوصية 1:</b> ينبغي للبرنامج الاستفادة من وضعه الاستراتيجي وسمعته الطيبة لأداء دور الشريك الإنمائي الرئيسي في عملية إعادة الإعمار في مرحلة ما بعد كوفيد-19.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – الفريق الإداري		
1-1 وضع خطة لتوسيع وتوطيد الشراكات القائمة مع أصحاب المصلحة السياسيين والمؤسسين الرفيعة المستوى في البلد، والكيانات المعنية بالتعاون الدولي، والمؤسسات المالية الدولية، ورصد تنفيذ الخطة مع إجراء تقديرات مرتين في السنة للتحقق من استمرارية جدواها.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – الفريق الإداري	المكتب القطري – وحدة البرامج ووحدة الاتصالات	ديسمبر/كانون الأول 2022 وتقديرات مرتين في السنة طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
1-2 وضع استراتيجية اتصال تركز على قدرة البرنامج على تعزيز القدرات المؤسسية بغية إبراز النتائج المحرزة في سبيل تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و17 وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 عموماً فيما يخص الغايات المحددة في الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2017-2021، وغيرها من مزاي البرنامج مثل الاعتراف العالمي بفوزه بجائزة نوبل للسلام لعام 2020.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – وحدة الشراكات ووحدة الاتصالات	المكتب القطري – وحدة البحث والتقدير والرصد	ديسمبر/كانون الأول 2022
1-3 إقامة حوار مع المؤسسات المالية الدولية، بالتعاون مع المكتب الإقليمي، لتعزيز المشروعات في منطقة أمريكا الوسطى دون الإقليمية ومشروعات التعاون فيما بين بلدان الجنوب.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – الفريق الإداري	المكتب الإقليمي – وحدة الشراكات ووحدة التعاون فيما بين بلدان الجنوب ووحدة البرامج	ديسمبر/كانون الأول 2022
<b>التوصية 2:</b> نظراً إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظلّ عملية إعادة الإعمار التي ستجري في مرحلة ما بعد كوفيد-19، ينبغي أن تكفل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة ترابط حصانها الاستراتيجية، وأن تتضمن صراحة طرائق تدخلات مرتبطة بتعزيز القدرات الوطنية، وأن تعبر صراحة عن منطق محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – الفريق الإداري		
1-2 إعداد نظرية التغيير الجديدة في الخطة الاستراتيجية القطرية للنظر والتفكير فيما يلي: الصلات القائمة بين الحصائل الاستراتيجية ومبادئ المحور الثلاثي، مع ترجمة هذه الصلات إلى أنشطة؛ والصلات القائمة فيما بين ميادين تعزيز القدرات (البيئة التمكينية والتنظيمية والفردية)؛ ومختلف أساليب التعاون مع أصحاب المصلحة (أنشطة الدعوة والحوار السياسي، وتنمية القدرات، وإدارة المعارف، والمساعدة المباشرة، والتنسيق بين الوكالات، وزيادة الوعي).	استراتيجية	عالية	المكتب القطري – الفريق الإداري	المكتب القطري – وحدة البرامج؛	دمجها في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة (فبراير/شباط – مارس/آذار 2022)

التوصيات	نوع التوصية	الأولوية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإنجاز
2-2 تعزيز التنسيق الداخلي للمكتب القطري وتدعيم عمليات الرصد والتقييم لضمان ترابط الأنشطة وإعداد تدخلات ترضي قدما على نحو تآزري.	استراتيجية	عالية	المكتب القطري - الفريق الإداري	المكتب القطري-وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدات البرامج	يونيو/حزيران 2022
التوصية 3: ينبغي أن تواصل الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة اتباع نهج يفضي إلى تحول في المنظور الجنساني، مع اتخاذ التدابير ذات الصلة في استهداف المستفيدين، وفي الشراكات وفي تنفيذ الاستراتيجيات المشتركة بين الوكالات.	تشغيلية	عالية	المكتب القطري - الفريق الإداري		
1-3 تحديد مظاهر التفاوت بين الجنسين، مع مراعاة أوجه التداخل (الوضع الاجتماعي والاقتصادي، والعمر، ومكان الإقامة، والأصل العرقي، والإعاقة، والهوية الجنسية)، وإدراج تدابير للحد من التفاوت بين الجنسين في نظرية التغيير وفي تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة، بما يجمع بين معايير التكافؤ الجنساني والإجراءات الإيجابية والتدخلات المؤسسية الرامية إلى تعميم المنظور الجنساني ويعتمد على استخدام مؤشرات المساواة بين الجنسين.	تشغيلية	عالية	المكتب القطري - منسق الشؤون الجنسانية	المكتب القطري - وحدة البرامج؛ المكتب الإقليمي - منسق الشؤون الجنسانية	دمجها في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة (فبراير/شباط - مارس/آذار 2022)
2-3 تعميم نهج جنساني في أنشطة الدعوة الرفيعة المستوى من خلال تحديد المؤسسات الرئيسية وأصحاب المصلحة الرئيسيين المكلفين بمهمة تحقيق المساواة بين الجنسين، وإقامة حوار معهم، واتخاذ إجراءات تحدث تحولاً في المنظور الجنساني بالتعاون معهم.	تشغيلية	عالية	المكتب القطري - الفريق الإداري	المكتب القطري - منسق الشؤون الجنسانية؛ وحدة الشراكات ووحدة الاتصالات المكتب الإقليمي - منسق الشؤون الجنسانية	ديسمبر/كانون الأول 2022
3-3 إدراج نهج يفضي إلى إحداث تحول في المنظور الجنساني في اتفاقات العمل المبرمة مع الشركاء وفي الشراكات المعقودة مع الجهات الفاعلة في مجال التعاون الإنمائي.	تشغيلية	عالية	المكتب القطري - وحدة البرامج؛	المكتب القطري - منسق الشؤون الجنسانية؛ وحدة الشراكات ووحدة الاتصالات المكتب الإقليمي - منسق الشؤون الجنسانية	ديسمبر/كانون الأول 2022
4-3 الحرص على أن تُبرز استراتيجية الاتصال التي يتبعها المكتب القطري، بشكل أوضح، النتائج المحرزة في مجال تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - وحدة الاتصالات	المكتب القطري - منسق الشؤون الجنسانية - وحدة البحث والتقدير والرصد؛	ديسمبر/كانون الأول 2022

التوصيات	نوع التوصية	الأولوية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإنجاز
3-5 وضع خطة لضمان تقدّم المكتب القطري في تنفيذ أنشطة داخلية ترمي إلى التوعية وبناء القدرات في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، مع الحرص على الاستفادة من تعيين موظفين إضافيين متخصصين في الشؤون الجنسانية مؤخرًا.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – منسق الشؤون الجنسانية	المكتب الإقليمي – منسق الشؤون الجنسانية	ديسمبر/كانون الأول 2022
<b>التوصية 4: ينبغي للبرنامج وضع استراتيجية لتعزيز استدامة تدخلاته في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية.</b>	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البرامج		
4-1 تضمن الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة مسألة التفكير في الظروف اللازمة لتيسير استدامة الحصائل الاستراتيجية وتوسيع نطاقها. وينبغي أن تشمل هذه الاعتبارات توافر التمويل اللازم لمواصلة الإجراءات المتخذة واستدامة الإنجازات؛ والتزام النظراء الحكوميين؛ وإجراء أنشطة للدعوة وحوار سياسي مع حكومة السلفادور والقطاع الخاص على مستوى رفيع؛ وتعزيز الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة لتعزيز المشروعات المشتركة بين الوكالات.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البرامج	المكتب القطري – وحدة الميزانية والبرمجة ووحدة الشراكات	دمجها في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة (فبراير/شباط – مارس/آذار 2022)
4-2 إدراج المخاطر السياقية الخارجة عن سيطرة البرنامج التي يمكن أن تؤثر على استدامة التدخلات في تقديرات المخاطر التي يجريها المكتب القطري بانتظام، وإجراء تقديرات للمخاطر مرتين في السنة خلال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، تماثيا مع دورة خطة الأداء السنوية.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البرامج	المكتب القطري – وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة الميزانية والبرمجة	يونيو/حزيران 2022 وتقديرات للمخاطر مرتين في السنة طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
4-3 وضع خارطة طريق لتوسيع نطاق المشروعات التجريبية ولتعزيز التزامات الشركاء من حيث الموارد والجدول الزمنية.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البرامج	المكتب القطري – وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة الشراكات	ديسمبر/كانون الأول 2022
<b>التوصية 5: تشجيع نهج الإدارة القائمة على النتائج في إدارة البرامج، وفي الإدارة الداخلية للمكتب القطري، وفي الثقافة التنظيمية للمكتب القطري.</b>	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – الفريق الإداري		
5-1 ضمان أن تحدد نظرية التغيير المعتمدة في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة تحديدا واضحا لسلسلة العلاقات السببية وآثارها الوسيطة والنهائية بما يتيح معرفة الأساس المنطقي للأنشطة، مع مراعاة النواتج المتوقعة.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البحث والتقدير والرصد	المكتب القطري – وحدة البرامج	دمجها في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة (فبراير/شباط – مارس/آذار 2022)
5-2 ضمان أن تتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة مؤشرات محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومؤطرة زمنيا، بالإضافة إلى المؤشرات المؤسسية المستخدمة لتتبع استراتيجية تعزيز القدرات وأنشطة الدعوة والحوار السياسي.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري – وحدة البحث والتقدير والرصد	المكتب القطري – وحدة البرامج	ديسمبر/كانون الأول 2022

التوصيات	نوع التوصية	الأولوية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الداعمة	الموعد النهائي للإنجاز
3-5 تعزيز الصلة بين توليد الأدلة، والتصميم، واتخاذ القرارات أثناء عملية التنفيذ، من خلال إشراك موظفي الرصد والتقييم في عمليات صنع القرار.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - الفريق الإداري	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة البرامج	ديسمبر/كانون الأول 2022
4-5 استخدام المعلومات التي ينتجها المراقبون الميدانيون في البرنامج لوضع خطة استراتيجية قطرية يتعزّز فيها التكامل بين الحصائل الاستراتيجية، مما ييسر حلقة تلقي الآراء والتدابير التصحيحية.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - وحدة البرامج	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد	ديسمبر/كانون الأول 2022
5-5 إبرام اتفاقات مع الشركاء المنفذين ومع حكومة السلفادور لإدراج التخطيط التكميلي في التدخلات، مما يزود الشركاء بالقدرة على إرساء إدارة قائمة على النتائج.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - وحدة البرامج	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد والشراكات	يونيو/حزيران 2023
<b>التوصية 6: وضع استراتيجية لتعبئة الموارد على المدى المتوسط والطويل.</b>	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد		
1-6 وضع استراتيجية لتعبئة الموارد بصورة تدريجية من خلال عملية تشاركية، ورصد التقدم المحرز في تنفيذها (مع تحديد معالم أو نقاط رئيسية قابلة للقياس)، وتحديد حصائل متوسطة ونهائية.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد	المكتب القطري - وحدة الميزانية والبرمجة	ديسمبر/كانون الأول 2022 مع متابعات دورية طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
2-6 إنشاء فريق، بما فيه أعضاء الإدارة العليا، يتولى رصد استراتيجية تعبئة الموارد ويجري تحليلات منتظمة للفعالية من حيث التكلفة في عدة سيناريوهات.	تشغيلية	متوسطة	المكتب القطري - الفريق الإداري	المكتب القطري - وحدة البحث والتقدير والرصد ووحدة الميزانية والبرمجة ووحدة سلسلة الإمداد ووحدة الإدارة والشؤون المالية	يناير/كانون الثاني 2023