



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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual
Roma, 26-30 de junio de 2023

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 12 de mayo de 2023

WFP/EB.A/2023/7-E/2

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Kenya (2018-2023)

Resumen

Entre febrero y diciembre de 2022 se llevó a cabo una evaluación del plan estratégico para Kenya (2018-2023) con el doble objetivo de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje y para que sirviera de base en la preparación del próximo plan estratégico para el país.

El plan estratégico para el país tenía como objetivo acelerar el cambio estratégico de la prestación directa de asistencia al fortalecimiento de los sistemas y las capacidades del país para lograr la seguridad alimentaria y una buena nutrición. Los ejes principales eran posibilitar que el Gobierno pudiera adoptar soluciones de lucha contra el hambre, invertir en ellas y gestionarlas; reducir la prestación directa de asistencia de socorro al mismo tiempo que se invertía en las capacidades nacionales de preparación y respuesta en casos de emergencia; ampliar el enfoque centrado en los sistemas alimentarios; aumentar la integración social y económica de los refugiados y sus comunidades de acogida; promover un enfoque de transformación de las relaciones de género, y mejorar el uso de la función de la cadena de suministro del PMA.

El posicionamiento estratégico del PMA fue pertinente y evolucionó eficazmente en consonancia con las prioridades nacionales. El PMA utilizó sus recursos de manera eficiente y respondió de forma adecuada a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019. Hubo problemas de ejecución en relación con la integración entre programas y con la falta de estrategias globales para el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y las capacidades de los países.

En consonancia con la política del PMA en materia de evaluación de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, 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 prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadoras del documento:

Sra. A-C. Luzot

Directora de Evaluación interina

Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. F. Bonino

Oficial de Evaluación

Correo electrónico: francesca.bonino@wfp.org

La evaluación mostró que el enfoque estratégico del PMA para prestar asistencia alimentaria y nutricional a las poblaciones afectadas por crisis en Kenya era pertinente y apreciado. A nivel estratégico, el PMA ayudó a establecer políticas y medidas legislativas para promover un entorno propicio para la seguridad alimentaria y nutricional. El PMA apoyó el desarrollo de políticas en esferas clave de actuación y se le reconoce como el asociado gubernamental preferido en las intervenciones de emergencia. También se valoraron los conocimientos especializados y el apoyo a las capacidades en la vinculación de los productores con los mercados, la evaluación de la cadena de valor y la adaptación al cambio climático, y se encontraron pruebas de su contribución a los resultados y beneficios sostenidos.

Desde el punto de vista operativo, el PMA prestó asistencia al número previsto de refugiados, pero no logró alcanzar todos sus objetivos debido a las limitaciones de financiación que coincidieron con un aumento de las necesidades. El Programa se adaptó recortando las raciones, lo que incrementó el uso de estrategias de supervivencia negativas y el riesgo de malnutrición. Sin embargo, en 2022 logró movilizar fondos adicionales, lo que permitió aumentar el tamaño de las raciones de los refugiados.

El PMA se orientó cada vez más hacia las transferencias de base monetaria durante el período abarcado por el plan estratégico para el país. El acceso a los alimentos por parte de los hogares vulnerables asistidos por el PMA se mantuvo relativamente estable a pesar de la escalada de las crisis debidas a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 y a la sequía. Se realizaron progresos moderados en el aumento del acceso a alimentos nutritivos alternativos, pero la integración de la nutrición siguió siendo limitada.

Durante el período de vigencia del plan estratégico para el país, el PMA fomentó asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas, organizaciones sin ánimo de lucro y entidades del sector privado, que favorecieron el logro de los resultados previstos.

A nivel organizativo, el proceso de reajuste de los programas y la plantilla que siguió a la introducción del plan estratégico para el país causó algunos trastornos, ya que la oficina en el país trató de adaptar mejor el perfil de su personal a las nuevas demandas derivadas del cambio previsto de “salvar vidas” a “cambiar la vida de las personas”. Las lecciones extraídas de esa experiencia están sirviendo de fundamento para futuros enfoques de realineación. Queda margen de mejora para reducir la compartimentación de las actividades y reforzar las funciones de seguimiento, análisis y presentación de informes.

El plan estratégico para el país es coherente con los principios humanitarios y presta la debida atención a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Hay pruebas de avances en la consecución de los objetivos de igualdad de género e inclusión, pero sigue habiendo deficiencias a la hora de garantizar a los grupos vulnerables un acceso a la asistencia en condiciones de seguridad y dignidad.

La sostenibilidad de las actividades se vio respaldada por los esfuerzos del PMA por reforzar las capacidades y promover la organización autónoma a nivel comunitario, junto con la participación continua de los beneficiarios. Con algunas excepciones notables, el traspaso y la sostenibilidad de las actividades se ven dificultados por la limitación de los recursos y las capacidades nacionales.

La evaluación puso de manifiesto que, si bien el plan estratégico para el país permitía avanzar hacia el cambio estratégico previsto, el PMA se enfrentaba a dificultades. Las actividades y las asignaciones presupuestarias se centraron en gran medida en las intervenciones de emergencia, y hay margen para mejorar la integración de la nutrición, aumentar la integración de los programas y clarificar la orientación estratégica de los sistemas alimentarios.

Se forjaron asociaciones sólidas con el Gobierno central y las administraciones de los condados, en las que el PMA asumió un papel más importante en el fortalecimiento de los sistemas y las capacidades nacionales. De cara al futuro, será necesario reflexionar sobre las consecuencias que todo ello tiene en el propio enfoque estratégico del PMA en Kenya, los requisitos en materia de

las capacidades de su personal y su papel como entidad independiente de las Naciones Unidas en el país.

Como resultado de la evaluación se recomendó que el PMA aumentara la inversión en autosuficiencia y resiliencia tanto para los refugiados como para las comunidades kenianas; que hiciera especial hincapié en la nutrición y las cuestiones de género; que reforzara la cohesión institucional, la gestión de los recursos humanos y la integración de los programas; que fortaleciera la capacidad para participar en el análisis de la gobernanza y la planificación estratégica y aclarara las responsabilidades en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales; que reforzara las funciones de seguimiento y evaluación y de presentación de informes, y que fortaleciera la función de la cadena de suministro y el enfoque general de los sistemas alimentarios y la resiliencia.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Kenya (2018-2023)" (WFP/EB.A/2023/7-E/2) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2023/7-E/2/Add1, 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. Entre febrero y diciembre de 2022 se llevó a cabo una evaluación del plan estratégico (PEP) para Kenya (2018-2023) con el fin de generar datos empíricos y enseñanzas que sirvieran de base para el próximo PEP.
2. La evaluación abarcó la ejecución del PEP entre enero de 2018 y junio de 2022 y en ella se analizó el posicionamiento estratégico del PMA, su eficacia para contribuir a los efectos estratégicos, su eficiencia y los factores que explicaban sus realizaciones.
3. Un equipo externo independiente llevó a cabo la evaluación mediante métodos mixtos, basándose en datos de seguimiento, revisiones de documentos, observaciones sobre el terreno, más de 230 entrevistas y grupos de debate de beneficiarios en diversos entornos.
4. La evaluación tuvo en cuenta las cuestiones de género, la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y consideraciones medioambientales. Se aplicaron normas éticas para salvaguardar la dignidad de las personas implicadas y la confidencialidad de la información compartida. Los resultados obtenidos de la evaluación se debatieron durante dos talleres de partes interesadas celebrados en Nairobi en octubre de 2022.
5. No se encontraron dificultades importantes durante la evaluación, aunque se identificaron carencias de datos derivadas de las restricciones impuestas durante la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19). Los usuarios previstos de la evaluación son la oficina del PMA en Kenya, el Despacho Regional para África Oriental, las direcciones técnicas de la Sede, los beneficiarios previstos de los programas, el Gobierno de Kenya, los asociados y los donantes.

Contexto

6. Kenya tiene una población de 53 millones de habitantes¹, con un 35,8 % de población vulnerable a la pobreza multidimensional y un 12,8 % en situación de pobreza multidimensional grave² a pesar del rápido crecimiento económico. La agricultura representaba el 22,4 % del producto interno bruto (PIB) en 2021 y más del 54 % de la población ocupada en 2019³.
7. Kenya es muy vulnerable al cambio climático. La zona de tierras áridas y semiáridas, que ocupa el 89 % del país, sufrió cuatro temporadas consecutivas de precipitaciones inferiores a la media, lo que condujo a la sequía más prolongada en 40 años. En 2022 varios factores, entre ellos la sequía y el aumento de los precios de los productos básicos contribuyeron a que 1,1 millones de personas pasaran a la fase 4 (emergencia) de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF) y 3 millones pasaran a la fase 3 (crisis)⁴.
8. En 2021, una puntuación de 0,575 en el Índice de Desarrollo Humano situaba a Kenya por encima de la media subsahariana, aunque con altos niveles de desigualdad persistente⁵. Kenya ocupó el puesto 57 de 146 países en el Global Gender Gap Report 2022⁶; en 2021, el Gobierno dio a conocer una hoja de ruta para acelerar el progreso hacia la igualdad de género para 2026.

¹ Banco Mundial. 2022. [Kenya](#).

² Oficina Nacional de Estadística de Kenya. 2020. [Comprehensive Poverty Report](#).










³ *Ibid.*

⁴ CIF. 2022. [Kenya: Acute Food Insecurity Projection Update March–June 2022](#).

⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación](#).

⁶ Foro Económico Mundial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#).

9. En 2022, el número de personas en situaciones de dificultad en Kenya ascendía a 574.000, de las cuales 505.000 eran refugiados y 69.000 solicitantes de asilo, principalmente de Sudán del Sur, Burundi, la República Democrática del Congo y Somalia⁷. La Ley de Refugiados de 2021⁸ supuso un cambio normativo, de la concentración de los refugiados en campamentos a su reasentamiento.
10. La agenda de desarrollo se estructura en la “Visión 2030”, cuyo objetivo es transformar Kenya en un país de reciente industrialización y renta media, que ofrezca una alta calidad de vida a todos los ciudadanos en un entorno limpio y seguro. Desde 2010, un proceso de descentralización ha configurado el contexto en el que los actores internacionales y multilaterales colaboran con el país.

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	53	2021
	Puntuación y posición en el Índice de Desarrollo Humano (2)	152 de 191 0,575	2021
	Coefficiente de pobreza multidimensional (porcentaje) (3)	35,8	2020
	Prevalencia de la malnutrición aguda grave (porcentaje de los niños menores de 5 años) (4)	24	2022
	Contribución de la agricultura al PIB (porcentaje) (1)	22,4	2021
	Empleo en agricultura (como porcentaje del total de empleo) (estimación de la Organización Internacional del Trabajo [OIT]) (1)	54	2019
	Refugiados (5)	504 485	2022
	Solicitantes de asilo (5)	69 023	2022
	Índice Mundial de Disparidad de Género (posición y puntuación) (6)	57 de 186 0,729	2022

Fuentes: 1) Banco Mundial- 2022. [Kenya](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. [Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación](#); 3) Oficina Nacional de Estadística de Kenya. 2020. [Comprehensive Poverty Report: Children, youth, women, men and the elderly. From national to county level](#); 4) CIF. 2022. [Kenya: Acute Food Insecurity Projection Update March–June 2022](#); 5) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2023. [Operational Data Portal – Refugee Situations: Kenya](#); 6) Foro Económico Mundial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#).

⁷ ACNUR. 2023. [Operational Data Portal – Refugee Situations](#).

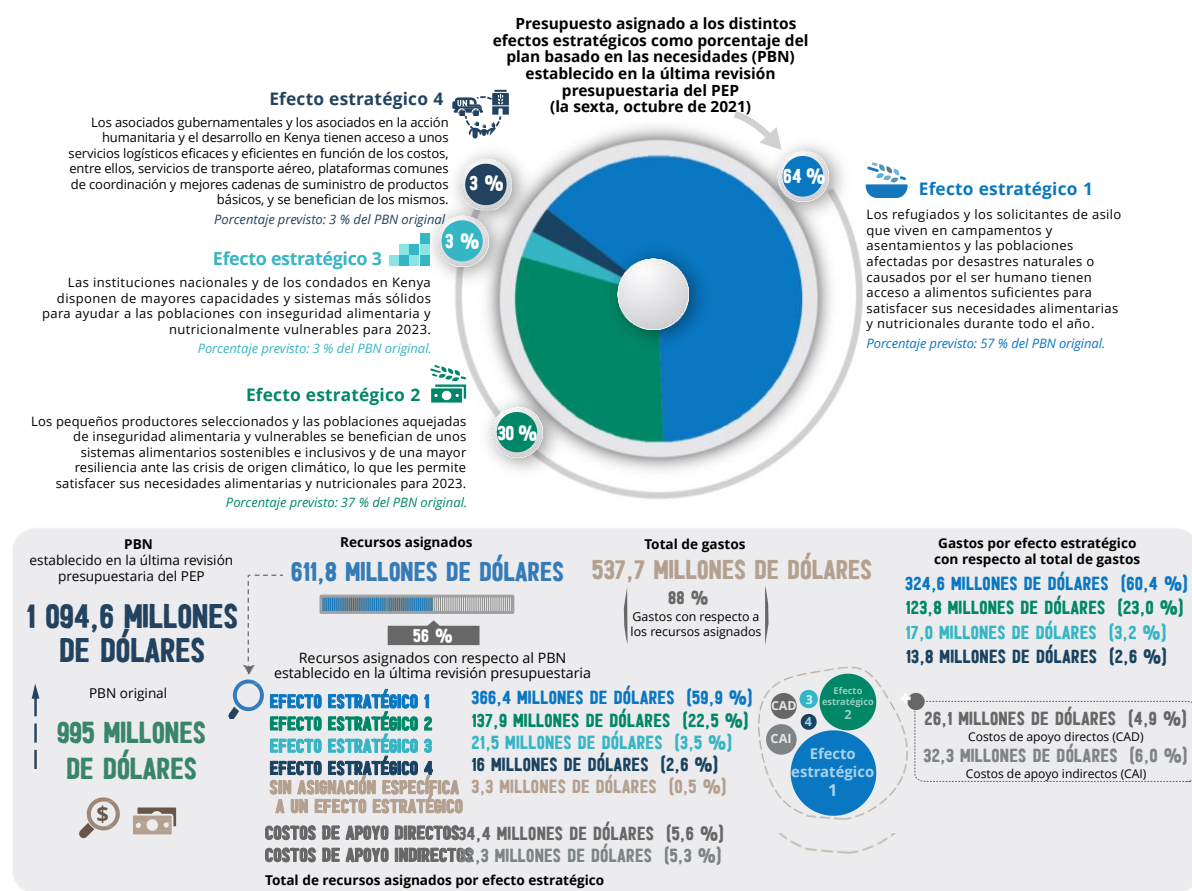
⁸ Kenya National Council for Law Reporting Library. 2021. [The Refugees Act, 2021](#).

Plan estratégico para el país del PMA

11. El PEP se aprobó en julio de 2018 con el objetivo de acelerar el cambio estratégico de la prestación de asistencia directa al fortalecimiento de los sistemas y las capacidades nacionales. A través del PEP, el PMA pretendía reforzar la seguridad alimentaria y la nutrición apoyando al Gobierno en la adopción, inversión y gestión de soluciones contra el hambre; reducir la prestación directa de asistencia de socorro e invertir al mismo tiempo en las capacidades nacionales en materia de preparación y respuesta en casos de emergencia; ampliar la atención prestada a los sistemas alimentarios; utilizar las actividades de fomento de los medios de subsistencia y creación de activos para reforzar, entre otras cosas, la adaptación al cambio climático; aumentar la integración social y económica de los refugiados y sus comunidades de acogida; promover el establecimiento de servicios financieros que apoyen el uso de transferencias de efectivo sin restricciones para los refugiados, y desarrollar un enfoque de la seguridad alimentaria y la nutrición capaz de transformar las relaciones de género.
12. El PEP incluía 10 actividades en el marco de cuatro efectos estratégicos, los que se reportan en la figura 1 y que se centran en la respuesta en casos de emergencia dirigida a los refugiados y otras personas afectadas por la crisis; el acceso de los pequeños productores a los mercados, los medios de subsistencia y la resiliencia; el fortalecimiento de las capacidades nacionales, y las cadenas de suministro y la logística. La oficina en el país ejecuta el PEP a través de cuatro direcciones, cada una alineada con un efecto estratégico y con un presupuesto específico; los temas transversales de la nutrición y la igualdad de género están cubiertos por dependencias separadas. Las direcciones a cargo del fortalecimiento de las capacidades nacionales y las cadenas de suministro gestionan presupuestos específicos para sus actividades, pero también prestan apoyo a la cartera de actividades más amplia.
13. El PEP se sometió a seis revisiones⁹, y el presupuesto basado en las necesidades pasó de 995 millones de dólares EE.UU. para 2,5 millones de beneficiarios previstos a 1.094,6 millones de dólares para 3,3 millones de beneficiarios previstos en octubre de 2021. En julio de 2022, el nivel de financiación era del 56 % del presupuesto basado en las necesidades. Los Estados Unidos de América son el mayor donante, seguido de la República de Corea y Alemania.

⁹ La última revisión del PEP entró en vigor el 1 de octubre de 2021 y abarca el período comprendido hasta el final del PEP, el 30 de junio de 2023.

Figura 1: Efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos del plan estratégico para Kenya (2018-2023)



Fuentes: Presupuesto de la cartera de actividades en el país, sexta revisión del PEP, instrumento de análisis relativo a la hoja de ruta integrada e informes anuales sobre el país.

Hallazgos derivados de la evaluación

¿En qué medida el plan estratégico para el país se basa en datos empíricos y está orientado estratégicamente a atender las necesidades de los más vulnerables?

Pertinencia para las políticas y las prioridades nacionales

14. El PEP se basó en amplias consultas con el Gobierno de Kenya y las administraciones de los condados. Hace especial hincapié en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2, de conseguir el Hambre Cero, y en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17, sobre el establecimiento de asociaciones y el fortalecimiento de la colaboración con otras entidades. Está bien alineado con todas las políticas nacionales clave sobre alimentación y nutrición, así como con otras políticas conexas, así como con las prioridades relativas al fortalecimiento de los sistemas e instituciones nacionales. En razón de su objetivo de promover un modo de enfocar la seguridad alimentaria y nutricional capaz de transformar las relaciones de género, el PEP se ajusta a la política nacional sobre género y desarrollo, mientras que la respuesta del PMA ante la COVID-19 se alineó con la intervención dirigida por el Ministerio de Salud. El Gobierno de Kenya refrendó el diseño y el enfoque de ejecución del PEP.

Respuesta a las necesidades de las personas más vulnerables

15. Las actividades del PMA se adaptaron adecuadamente a las necesidades de los distintos beneficiarios a los que estaban destinadas. El diseño de las actividades y la selección de los beneficiarios se basaron en amplias investigaciones y pruebas de evaluación, así como en extensas consultas con las comunidades. El PMA ajustó sus actividades a la política de asistencia general del Gobierno y del ACNUR en lo relativo a la prestación de servicios a los

refugiados y a la utilización de registros y perfiles comunes de refugiados, aunque algunas partes interesadas dijeron que era necesario valorar la vulnerabilidad en la población de refugiados y priorizar el apoyo en consecuencia. Además, a pesar del enfoque de asistencia general, seguía habiendo carencias en la atención a las personas ancianas y los discapacitados dentro de la población refugiada.

16. Durante la pandemia de COVID-19, el PMA amplió sus servicios de la cadena de suministro y respondió eficazmente a las necesidades cambiantes, en particular las de los hogares en zonas urbanas pobres de Nairobi y Mombasa.

Coherencia externa

17. El PEP es muy coherente con las políticas y prioridades de otras entidades pertinentes de las Naciones Unidas, y hay pruebas de una buena colaboración y coordinación entre entidades. Como ejemplos cabe citar la cooperación con el ACNUR en el ámbito de los refugiados, con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en el tratamiento de la malnutrición aguda moderada y con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en materia de agricultura, ganadería y gestión de los recursos naturales.
18. El PEP es coherente con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo para Kenya para 2018-2022, en particular con la prioridad estratégica 2 relativa a una sociedad inclusiva y cohesionada. El PMA también se ha comprometido a impulsar la estrategia de operaciones institucionales "Una ONU" y cuenta con el reconocimiento de la oficina del Coordinador Residente por su participación activa en el equipo de las Naciones Unidas en el país.

Coherencia interna

19. En el PEP se expresó claramente la intención de proceder a una reorientación estratégica, pasando de la "prestación" de asistencia alimentaria a la "habilitación" de los sistemas y capacidades nacionales para que estuvieran en condiciones de implementar soluciones en materia de seguridad alimentaria y nutrición; sin embargo, ese objetivo seguía sin estar debidamente respaldado por el presupuesto de la cartera del país, que se inclinaba marcadamente hacia las intervenciones de emergencia. En la fase de diseño no se estableció una teoría general del cambio para el PEP, aunque posteriormente se desarrollaron teorías del cambio individuales para los distintos efectos estratégicos.
20. El PEP se caracterizó por fuertes vínculos internos, como el apoyo al programa nacional de comidas escolares a través del efecto estratégico 1 (alimentación escolar en comunidades de refugiados), el efecto estratégico 3 (fortalecimiento de las capacidades) y el efecto estratégico 4 (cadena de suministro); sin embargo, la distribución de la responsabilidad del fortalecimiento de las capacidades de la cadena de suministro y de los sistemas alimentarios entre los resultados estratégicos también creó algunos problemas de gestión y seguimiento. Además, la ausencia de una estrategia integral de fortalecimiento de las capacidades nacionales puede haber diluido el impacto de este aspecto de la labor del PMA.

Posicionamiento estratégico del PMA en un contexto en evolución

21. El PMA se mantuvo atento a la evolución de las prioridades nacionales a lo largo del período abarcado por el PEP y se adaptó para abordar dichas prioridades de tal forma que su posicionamiento estratégico siguiera siendo pertinente a lo largo del tiempo. Cabe citar los siguientes ejemplos:
 - adaptación activa de los servicios de la cadena de suministro, tales como los servicios aéreos humanitarios ante las perturbaciones para apoyar la respuesta humanitaria de los asociados;

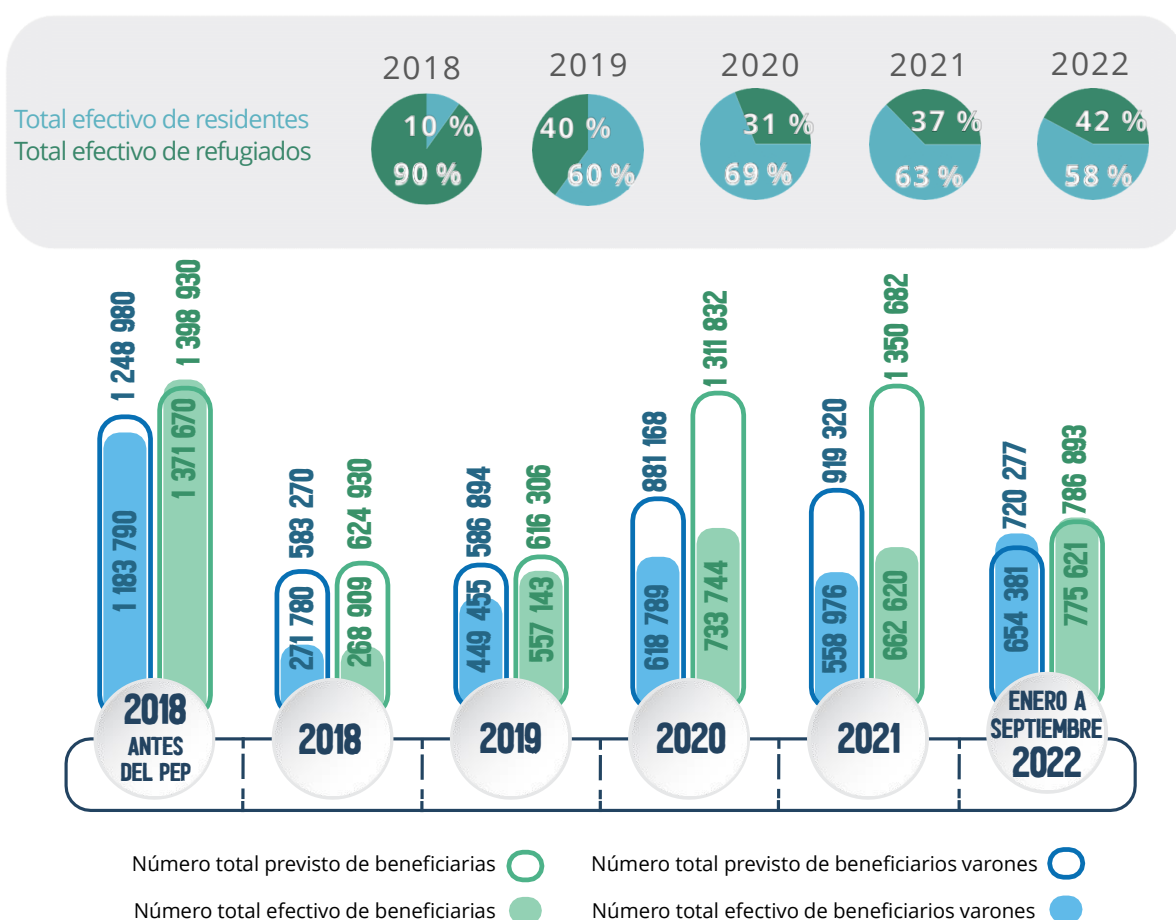
- adaptación para hacer frente a las necesidades creadas por la pandemia de COVID-19, por ejemplo con el aumento de las transferencias de efectivo a los hogares pobres de zonas urbanas y con el ajuste de los sistemas de distribución de alimentos;
- ampliación del uso de dinero en efectivo como modalidad, tanto como respuesta de emergencia como para satisfacer las necesidades de los refugiados cuando fuera factible;
- adaptación de la respuesta a los cambios en la política de refugiados, por ejemplo, poniendo a prueba intervenciones en materia de autosuficiencia, y
- elaboración de una estrategia de participación de los jóvenes en respuesta a la publicación de la Política de Desarrollo de la Juventud de Kenya de 2019.

¿Cuáles son el alcance y la calidad de la contribución del PMA a los efectos estratégicos del plan estratégico para Kenya?

Llegar a los beneficiarios

22. La asistencia del PMA llegó con éxito a amplios sectores de la población refugiada. Sin embargo, fue necesario reducir las raciones debido a la escasez de fondos y al aumento del número de beneficiarios. Esos factores influyeron en la cobertura del PMA de la población destinataria en 2020 y 2021, como se muestra en la figura 2.
23. En general, las distribuciones generales de alimentos y las transferencias de efectivo resultaron insuficientes para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, lo que aumentó el riesgo de que éstos adoptaran estrategias de supervivencia negativas.

Figura 2: Número de beneficiarios al año por sexo y régimen de residencia



Fuente: Informes anuales sobre el país y datos de la oficina en el país relativos a 2022.

Contribución a los efectos estratégicos

24. Esta sección presenta una visión general de los principales logros por efecto estratégico.
25. El efecto estratégico 1 se centró en los refugiados, los solicitantes de asilo y las poblaciones afectadas por desastres naturales y los causados por la acción humana para garantizar que tuvieran acceso a alimentos adecuados para satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales.
26. Los datos muestran que, en la primera parte del PEP, el PMA consiguió mejorar el consumo de alimentos y la diversidad de la dieta de los refugiados, los solicitantes de asilo y los kenianos afectados por desastres naturales. Desde 2021, sin embargo, la seguridad alimentaria de los hogares se ha deteriorado debido al aumento del número de beneficiarios y a la insuficiencia de fondos para suministrar raciones completas, lo que ha provocado un mayor riesgo de malnutrición. El uso de estrategias de supervivencia utilizadas en tiempos de crisis entre la población destinataria aumentó en un 59 % y los refugiados compraron alimentos a crédito, aumentando así su endeudamiento.
27. El tratamiento de la malnutrición aguda moderada obtuvo casi siempre resultados positivos. Sin embargo, la cobertura en algunos campamentos fue insuficiente y los progresos en los condados de tierras áridas y semiáridas resultaron difíciles debido a la elevada demanda y a la persistencia de la malnutrición aguda. El PMA también obtuvo buenos resultados en relación con sus objetivos de alimentación escolar para los niños refugiados en las escuelas primarias, lo que contribuyó a mejorar las tasas de matrícula y asistencia escolar. A pesar de su escala limitada, las actividades destinadas a mejorar la autosuficiencia de los refugiados y su integración en las comunidades de acogida resultaron prometedoras.
28. Las actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento tuvieron un progreso limitado, ya que los recortes de financiación redujeron la ejecución de las actividades en 2020 en particular, y los beneficiarios informaron de cambios de comportamiento limitados como resultado de las actividades.
29. El efecto estratégico 2 se dirigió a los pequeños productores y a las poblaciones vulnerables y aquejadas de inseguridad alimentaria para que pudieran beneficiarse de sistemas alimentarios más sostenibles e inclusivos y de una mayor resiliencia ante las crisis de origen climático.
30. La programación en el marco del efecto estratégico 2 se diseñó estratégicamente para sentar las bases de una mayor producción de los agricultores y, a continuación, vincular a los productores con los mercados (por ejemplo, a través de la Alianza entre las Explotaciones Agrícolas y el Mercado y añadiendo valor mediante la garantía de calidad de los alimentos). El éxito de esta estratificación por fases de las actividades estuvo garantizado por un conjunto integral de medidas de apoyo.
31. Se observaron cambios positivos en la creación de activos comunitarios a través de actividades de fomento de los medios de subsistencia vinculadas a la infraestructura de riego y a la mejora de la producción agrícola y el rendimiento de los cultivos. El acceso a los alimentos para los hogares más inseguros también se mantuvo relativamente estable a pesar de las limitaciones de financiación y las difíciles circunstancias. También se lograron avances moderados en el aumento del acceso a alimentos alternativos más nutritivos, aunque con variaciones entre las distintas zonas de medios de subsistencia. Sin embargo, la capacidad de los hogares para responder a las crisis no aumentó, y muchos de ellos emplearon estrategias negativas de consumo y de supervivencia basadas en los medios de subsistencia para hacer frente a la sequía en curso.
32. El PMA desempeñó una función de liderazgo al proporcionar conocimientos especializados sobre la cadena de suministro a los pequeños productores, poniéndolos en contacto con

- proveedores de insumos de alta calidad, compradores y empresas, lo que a su vez aumentó la productividad. Sin embargo, durante el período abarcado por el PEP no se dispuso de indicadores para fundamentar el nuevo enfoque integral en materia de sistemas alimentarios, lo que dificultó la capacidad de la oficina en el país para supervisar y adaptar su actuación.
33. El efecto estratégico 3 se centró en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales y de los condados y de sus sistemas para 2023, con el fin de ayudar a las poblaciones vulnerables desde el punto de vista nutricional y aquejadas de inseguridad alimentaria.
34. Los esfuerzos de las oficinas en los países en el ámbito de las asociaciones y el fortalecimiento de las capacidades se reconocieron en el desarrollo de la política institucional del PMA en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales. La evaluación mostró que la asociación del PMA con el Gobierno —caracterizada por el análisis y la toma de decisiones compartidos— era el punto fuerte fundamental de la labor del PMA en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales. A pesar de las dificultades para utilizar los indicadores institucionales de los efectos y los productos del PMA como base para medir los progresos en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, el PMA realizó claras contribuciones a los sistemas y políticas nacionales, en particular en caso de traspaso de las responsabilidades. Entre los ejemplos cabe citar:
- influir en la legislación y las políticas en materia de nutrición, gestión de las comidas escolares, preparación y respuesta en casos de emergencia y protección social;
 - contribuir a dar forma a la política nacional de protección social y desarrollar un registro único de datos de protección social, y
 - facilitar una transición efectiva y progresiva en la gestión de las comidas escolares, que culminó en la apropiación del programa por parte del Gobierno, lo que la evaluación destaca como un logro importante.
35. No obstante, en la evaluación se detectaron algunas deficiencias persistentes en el compromiso del PMA con el fortalecimiento de las capacidades del país, como se indica a continuación:
- *Análisis de sistemas.* No se realizó un análisis exhaustivo de la capacidad gubernamental como paso previo necesario para identificar las deficiencias de capacidad a nivel departamental.
 - *Enfoque estratégico.* La ausencia de una estrategia específica de fortalecimiento de las capacidades nacionales afectó al trabajo relacionado con la capacidad en todos los efectos estratégicos.
 - *Desfase entre las políticas y la ejecución.* Debería prestarse más atención a ampliar el alcance del apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales (y el seguimiento correspondiente) más allá de la adopción inicial de políticas o medidas legislativas hasta el inicio real de la ejecución, que a menudo se prolonga en el tiempo y se ve obstaculizada por limitaciones políticas o financieras.
 - *Capacidad.* Existe un desajuste entre las crecientes demandas de fortalecimiento de las capacidades nacionales y la limitada capacidad de recursos humanos del PMA en este ámbito.
 - *Integración de los programas.* La integración entre las distintas líneas de programación del PEP fue limitada, y sólo recientemente se establecieron mejores vínculos.
 - *Seguimiento, análisis y presentación de informes.* La utilización de los indicadores institucionales sobre el fortalecimiento de las capacidades nacionales plantea dificultades, en particular cuando se centra en las instituciones y los sistemas

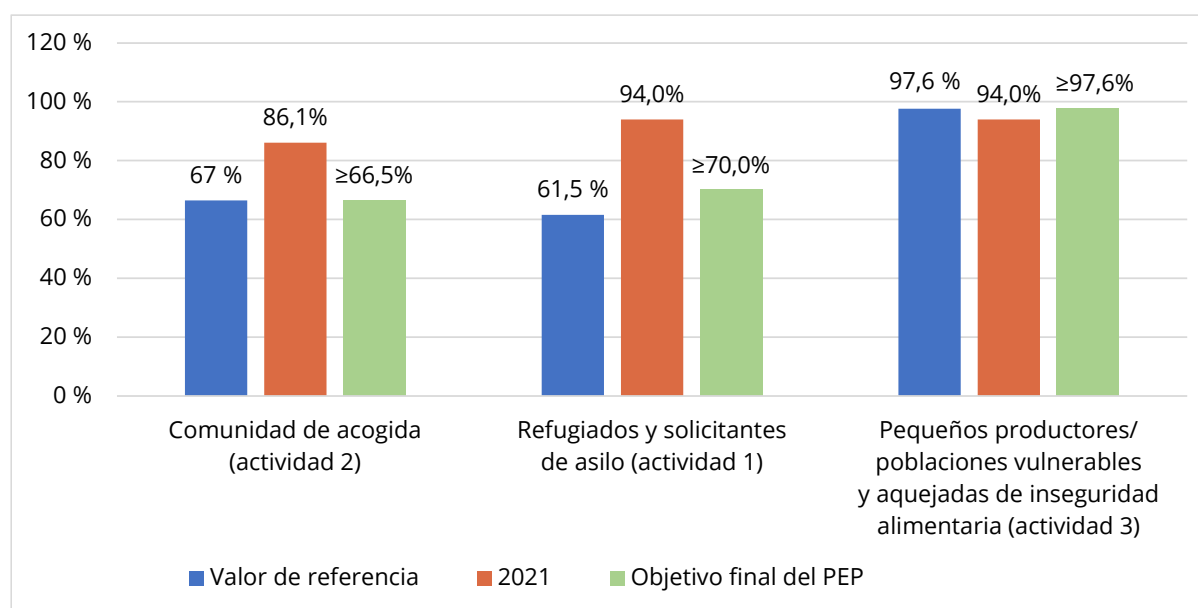
nacionales, junto con el reto de satisfacer la creciente demanda de análisis más convincentes de los resultados en materia de capacidad (en particular, utilizando enfoques cualitativos).

36. El efecto estratégico 4 se centró en que los asociados gubernamentales, humanitarios y de desarrollo tuvieran acceso y se beneficiaran de servicios de logística eficaces y eficientes en función de los costos y de cadenas de suministro de productos mejoradas.
37. A pesar de las dificultades surgidas durante la pandemia de COVID-19, los productos básicos y los servicios de la cadena de suministro se proporcionaron a tiempo. El volumen de alimentos adquiridos localmente por el PMA a pequeños productores aumentó, y el Programa hizo valiosas contribuciones al fortalecimiento de la capacidad de compra. Las operaciones portuarias y del corredor del PMA en Mombasa mantuvieron un alto nivel de eficiencia, con el apoyo de una relación constructiva con la Autoridad Portuaria de Kenya. Esto contribuyó a la entrega puntual de alimentos para las actividades previstas en el efecto estratégico 1.

Contribución a las metas transversales

38. **Principios humanitarios e inclusión.** En general, el PEP se ejecutó de manera coherente con los principios humanitarios. Destacaron ante todo los esfuerzos del PMA por llegar a los más vulnerables y reflejar los principios de inclusión y no discriminación en sus programas. La evaluación indicó que es necesario seguir prestando atención para garantizar que se tenga debidamente en cuenta cómo las barreras no físicas (en particular, el estigma social) pueden afectar al acceso digno a la asistencia por parte de las poblaciones de difícil acceso y cómo aplicar un enfoque de principios humanitarios equilibrado (incluida la independencia), sobre todo dada la estrecha asociación del PMA con el Gobierno.
39. **Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.** Los informes del PMA y las pruebas obtenidas de las consultas con los beneficiarios muestran que el PMA utilizó eficazmente sistemas de comunicación a nivel comunitario (figura 3) y mecanismos apropiados de retroinformación. La mayoría de las reclamaciones se resolvieron satisfactoriamente, y el PMA utilizó la información recibida con el fin de fundamentar ajustes en los programas.

Figura 3: Proporción de personas que reciben asistencia y están informadas sobre el programa



Fuente: [Informes anuales sobre los países.](#)

40. **Protección, en particular contra la violencia de género.** La evaluación puso de manifiesto que las cuestiones relativas a la protección se habían tenido en cuenta en la ejecución del PEP y que se habían alcanzado o superado sus objetivos. En general, el PMA adaptó su prestación de asistencia para proteger la salud y la seguridad de los beneficiarios durante la pandemia de COVID-19 y comunicó los cambios a los beneficiarios. La COVID-19 exacerbó la violencia de género existente y el PMA se asoció con el Gobierno para mejorar las actividades de promoción y sensibilización sobre ese y otros problemas de protección, incluso en los campamentos de refugiados.
41. **Igualdad de género.** A pesar de las difíciles circunstancias, las actividades del PMA dieron lugar a buenos progresos en los indicadores de igualdad de género, en consonancia con el plan de acción institucional en materia de género. El PMA incorporó la perspectiva de género en las actividades y los programas y utilizó el análisis de género y otras evaluaciones para orientar sus actividades y la selección de los beneficiarios. La toma de decisiones conjuntas sobre el uso de los alimentos, el dinero en efectivo y los cupones en los hogares destinatarios aumentó, pero las disparidades de género persisten, por lo que se necesitan cambios sociales más amplios.
42. **Medio ambiente y cambio climático.** La oficina en el país tuvo en cuenta tanto el medio ambiente como el cambio climático en sus actividades, por ejemplo mediante la promoción de la agricultura climáticamente inteligente y la introducción de cultivos resistentes a la sequía; sin embargo, se podría reforzar la capacidad interna para realizar evaluaciones de los riesgos generados por el cambio climático.
43. **Enfoques sensibles a la nutrición.** A pesar de los esfuerzos realizados tanto en los enfoques que tienen en cuenta la dimensión nutricional como en los centrados específicamente en la nutrición, se necesitan vínculos más estrechos, una mejor coordinación y mensajes destinados a promover cambios sociales y de comportamiento centrados en la información relativa a la nutrición y en la diversificación de la dieta. La mayoría de las actividades nuevas o puestas en marcha recientemente que incorporan aspectos de nutrición, en particular la introducción de cultivos ricos en nutrientes y la manipulación posterior a la cosecha, son prometedoras pero todavía incipientes.
44. **Sostenibilidad y enfoque del triple nexo.** La evaluación puso de manifiesto los esfuerzos realizados para garantizar la sostenibilidad de los resultados. Por ejemplo, en el marco del efecto estratégico 1, el PMA trató de promover la sostenibilidad de las infraestructuras de captación de aguas, en particular mediante actividades de capacitación, sensibilización, planes de acción comunitarios y comunidades encargadas de la gestión de usuarios.
45. El PMA aumentó la probabilidad de que los efectos del PEP fueran sostenibles gracias al fomento de las capacidades y la promoción de la organización autónoma y la participación continua de los beneficiarios. La evaluación reveló, sin embargo, que la sostenibilidad de las estructuras creadas, así como los avances hacia los objetivos, dependen del compromiso gubernamental en materia de recursos financieros y humanos, que a menudo son limitados. Por ejemplo, las administraciones de los condados estaban dispuestas a seguir gestionando los laboratorios de inocuidad y calidad de los alimentos creados con el PMA, pero sólo si éste seguía financiándolos.
46. La evaluación mostró que las consideraciones de sostenibilidad no estaban bien integradas en las actividades de transferencia de base monetaria (TBM). En algunos casos, algunas partes interesadas consideraron que las transferencias de efectivo y la asistencia alimentaria para la creación de activos hacían que las comunidades dependieran aún más de la ayuda.
47. En cuanto al triple nexo, el PMA vinculó la labor humanitaria y la de desarrollo mediante el apoyo a la autosuficiencia, el desarrollo económico local y la integración en la comunidad de acogida, aunque a pequeña escala. También hizo una modesta contribución al

mantenimiento de un entorno pacífico, mediante la incorporación de la sensibilidad a los conflictos en el diseño de las intervenciones y la aplicación de enfoques que tengan en cuenta los conflictos para reducir las tensiones locales, tales como:

- velar por que a la hora de seleccionar los destinatarios se tengan en cuenta tanto a los refugiados como a las comunidades de acogida;
- garantizar el uso eficaz de mecanismos de denuncia y retroalimentación;
- implicar a los grupos directivos de los condados en la priorización geográfica de los beneficiarios, y
- facilitar la creación de comités comunitarios que actúen como mecanismos de resolución de conflictos.

¿En qué medida el PMA ha empleado eficazmente sus recursos para contribuir a obtener los productos y los efectos estratégicos definidos en el plan estratégico para el país?

Cumplimiento de los plazos establecidos

48. El PMA entregó en gran parte los productos del PEP a tiempo, aunque la entrega se vio afectada por factores que escapaban a su control (en concreto, las interrupciones causadas por la pandemia de COVID-19), particularmente en lo que respecta a la programación en el marco de los efectos estratégicos 1 y 2. En general, el PMA gastó el 88% de las contribuciones asignadas, aunque los gastos variaron considerablemente en función de las actividades.

Cobertura

49. Las limitaciones de financiación impidieron la plena ejecución según lo previsto, en particular para el efecto estratégico 1, que también se vio afectado por el aumento del número de personas necesitadas de asistencia a causa de la inseguridad alimentaria. El PMA casi alcanzó los objetivos previstos para los refugiados, pero la tasa de consecución para los residentes kenianos fue inferior a las expectativas. La planificación conjunta y la selección de los beneficiarios fueron participativas y se diseñaron para garantizar la inclusión de los más vulnerables, pero algunas poblaciones, como las afectadas por la sequía, pueden haber quedado involuntariamente excluidas de la cobertura.

Eficiencia en función de los costos

50. La asistencia prestada en el marco del efecto estratégico 1 fue en gran medida eficaz en función de los costos, con el apoyo conjunto del ACNUR, el PMA y otros asociados. Las actividades de distribución de alimentos fueron eficientes en general, aunque la distribución de alimentos en especie se vio afectada por la entrega de "raciones inferiores a lo indicado" de forma intencionada en los puntos de distribución¹⁰. El Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) mantuvo un alto nivel de eficiencia y se financió por término medio en un 70% aplicando el principio de la recuperación de costos. El efecto estratégico 3 se vio afectado por problemas en la utilización eficiente de los recursos, incluidos los retrasos derivados de la pandemia de COVID-19 y la falta de planificación coordinada entre los programas. El riesgo de que la financiación disminuyera llevó a desplegar esfuerzos para reducir los costos unitarios en las operaciones.

Eficacia en función de los costos

51. Las opciones de programación eficaces en función de los costos, como las TBM para los refugiados, se vieron obstaculizadas por las normativas que impedían a los refugiados sin

¹⁰ Esta técnica consiste en reducir ligeramente el tamaño de la ración de cada beneficiario de forma intencionada; por consiguiente, las cantidades que se retienen a los beneficiarios se acumulan y se desvían para usos indebidos, en este caso, para su venta en los mercados locales de Dadaab.

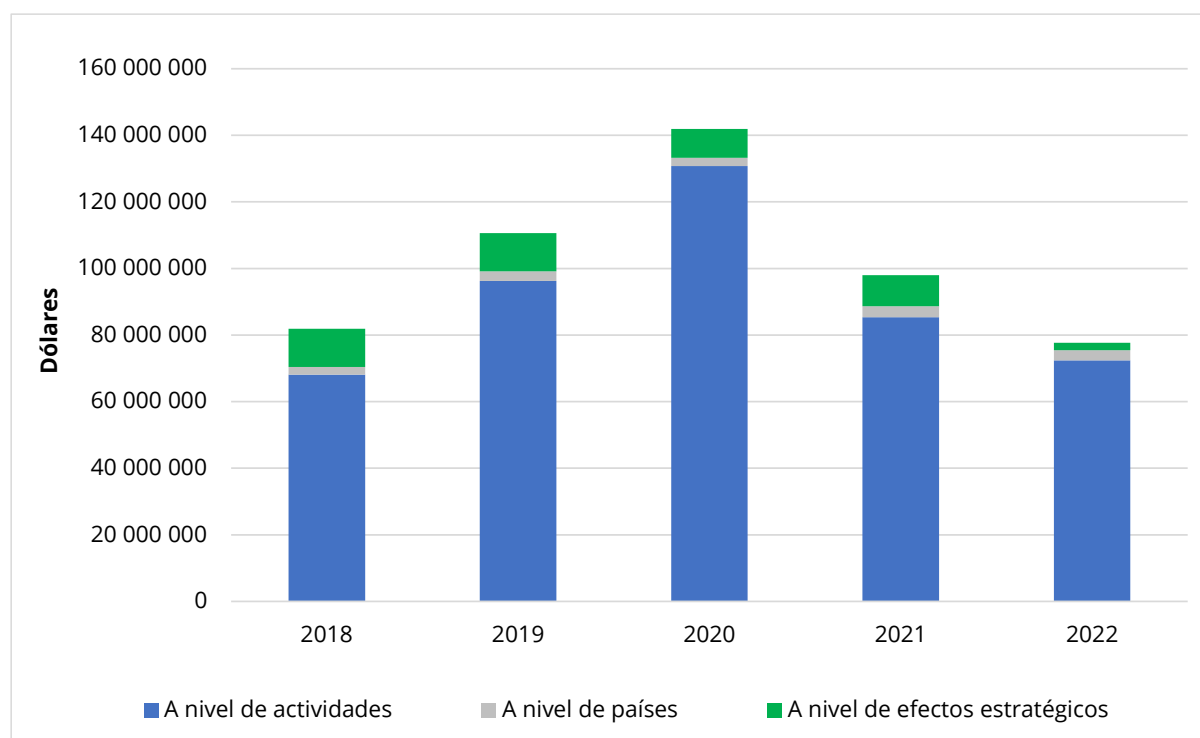
documentos de identidad abrir cuentas bancarias o utilizar dinero móvil. Las intervenciones en la cadena de suministro al por menor ayudaron a aumentar el poder adquisitivo de los refugiados y de la comunidad keniana y apoyaron los esfuerzos de los comerciantes por reducir sus costos. La creación de una dependencia regional de innovación —la primera de este tipo en el PMA— también brindó la oportunidad de poner a prueba medidas alternativas eficaces en función de los costos para aprovechar las sinergias con el sector privado.

¿Qué factores explican los resultados obtenidos por el PMA y la medida en que este ha conseguido poner en práctica la reorientación estratégica prevista en el plan estratégico para el país?

Recursos financieros

52. El PMA alcanzó buenos resultados a la hora de movilizar recursos durante el período abarcado por el PEP. En 2022, esto permitió aumentar el tamaño de las raciones de los refugiados hasta el 80 %, frente al 50 % inicial¹¹. Aunque el objetivo del PEP era garantizar una financiación a largo plazo y menos dirigida a fines muy específicos, la mayor parte de la financiación se ha asignado para fines específicos a nivel de las actividades (figura 4).

Figura 4: Contribuciones multilaterales dirigidas por nivel de asignación a fines específicos y por año (hasta junio de 2022)



Fuente: base de datos FACTory del PMA. Los datos relativos a 2022 son provisionales, pues abarcan hasta el 19 de junio de ese año.

¹¹ PMA. 2022. Resumen informativo sobre Kenya, septiembre de 2022.

Seguimiento y presentación de informes

53. La capacidad interna de seguimiento y evaluación (en particular al nivel de los efectos estratégicos) se reconoció como una esfera problemática persistente. Las limitaciones surgieron de:
- las restricciones debidas a la pandemia de COVID-19;
 - la ausencia de indicadores institucionales apropiados para los sistemas alimentarios, y
 - la compleja elaboración de los programas del PEP y las enormes necesidades de recopilación de datos, que supusieron una presión considerable para el equipo de seguimiento y evaluación.
54. La evaluación puso de manifiesto los esfuerzos en curso para mejorar las capacidades, participar en ejercicios conjuntos de seguimiento y utilizar los informes de seguimiento para fundamentar las decisiones, pero puede ser necesaria una mayor inversión para reforzar la función de seguimiento.

Asociaciones

55. La evaluación demostró que las asociaciones del PMA en Kenya fueron decisivas para lograr los resultados previstos. El énfasis en el cambio estratégico hacia una función de habilitación en el marco del PEP acercó al PMA a los centros de toma de decisiones a escala nacional, convirtiéndolo en actor en aspectos vinculados a la gobernanza de Kenya. También mejoró la labor del PMA con las administraciones de los condados situados en las tierras áridas y semiáridas.
56. El PMA fomentó las asociaciones con otras entidades de las Naciones Unidas (en particular el ACNUR y el UNICEF), centros de investigación, entidades sin ánimo de lucro y entidades del sector privado, como la Fundación Mastercard. Por ejemplo, el PMA colaboró con el Centro Nacional de Operaciones en Casos de Catástrofes de Kenya y con la Comisión de Reforma Legislativa de Kenya para la formulación de políticas.

Recursos humanos

57. El reajuste de los programas y de la plantilla que siguió a la adopción del PEP fue prolongado y difícil. El paso de la función de prestación de asistencia a la de habilitación exigió una mejora de las competencias técnicas especializadas. Se han extraído lecciones de esa experiencia y la dirección actual se está preparando para poner en marcha un proceso más fluido para el próximo PEP.

Otros factores que afectan a las realizaciones

58. Las realizaciones del PEP se vieron obstaculizadas por la escasa coordinación entre programas, en particular sobre el terreno, aunque recientemente se han realizado esfuerzos para mejorarla. Tras el reajuste de los programas y de la plantilla de personal, el PMA está mejorando la dotación de personal en las oficinas sobre el terreno, aumentando la delegación de la toma de decisiones y ajustando las relaciones de rendición de cuentas.

Conclusiones

59. **Realizaciones del PEP y cambios estratégicos.** En general, la evaluación puso de manifiesto que el PEP era muy ambicioso en su visión de una reorientación estratégica, de la prestación de asistencia a la habilitación. Se hicieron avances parciales en la mayoría de los ámbitos de intervención, con resultados limitados pero prometedores en la integración de los refugiados en sus comunidades de acogida. Es necesario que la labor del PMA en materia de sistemas alimentarios tenga un enfoque y una dirección estratégica más claros. El PEP fue muy pertinente y se ajustó adecuadamente a las políticas y prioridades nacionales y se centraba en atender las necesidades de los más vulnerables. El PMA utilizó sus recursos

de manera eficiente y respondió de forma oportuna y flexible a la pandemia de COVID-19. El PMA se vio limitado por problemas de integración entre programas y por la falta de estrategias integrales para los sistemas alimentarios y el fortalecimiento de las capacidades nacionales.

60. **Asistencia alimentaria y nutrición.** El enfoque del PMA fue pertinente y apreciado por todas las partes interesadas. Durante el período abarcado por el PEP, se prestó asistencia efectiva a los beneficiarios, pero el volumen de alimentos distribuidos fue inferior a lo previsto debido a las limitaciones de financiación y al aumento de las necesidades. Se necesita una mayor integración de la nutrición y mejores vínculos entre las actividades de los efectos estratégicos en la programación a nivel de condado.
61. **Temas transversales.** El PMA avanzó en la consecución de los objetivos de igualdad de género e inclusión y se esforzó por aumentar el acceso a las poblaciones a las que es difícil llegar. El medio ambiente y el cambio climático también se reflejaron en la programación. Se respetaron los principios humanitarios y el PMA integró la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en la programación.
62. **Asociaciones y gobernanza.** El PMA fomentó estrechas asociaciones y relaciones de trabajo con el Gobierno central y las administraciones de los condados. En su función de habilitación, mediante el apoyo al fortalecimiento de los sistemas nacionales y locales, el PMA reforzó su papel en algunos aspectos de la gobernanza de Kenya. De cara al futuro, será importante reconocer este cambio en el enfoque y los ámbitos de intervención del PMA, al tiempo que se examinan las consecuencias de dicho enfoque en su papel como organismo independiente de las Naciones Unidas, al tiempo que se maximizan las perspectivas de una ejecución efectiva del PEP.
63. **Sostenibilidad.** Existen pruebas de que tanto los refugiados como las comunidades kenianas siguen obteniendo beneficios de determinadas actividades de fomento de los medios de subsistencia. Excepto en el caso del programa de gestión de comidas escolares, las estrategias de sostenibilidad y traspaso de responsabilidades se vieron restringidas por las limitaciones de las capacidades y los recursos nacionales.
64. **Recursos humanos y eficacia institucional.** El reajuste de la plantilla de personal que siguió a la adopción del PEP generó enseñanzas que sirven ahora de base para los preparativos del próximo PEP. Aunque persisten importantes problemas de compartimentación e integración entre programas, los esfuerzos que se están realizando están empezando a marcar la diferencia.
65. **Análisis e informes.** Existen deficiencias en las funciones de seguimiento, análisis y presentación de informes. Se necesitan mejoras, en particular para las nuevas prioridades como los sistemas alimentarios y el fortalecimiento de las capacidades, en los que es fundamental elaborar informes más convincentes sobre el impacto de los programas del PMA.
66. **Relaciones con los donantes y dotación de recursos.** La actual dirección estratégica del PMA en Kenya requiere compromisos a largo plazo por parte de los donantes, cuyas políticas y estrategias pueden no estar plenamente alineadas con la visión del PMA de un cambio estratégico. En el futuro, resolver este enigma será una prueba para la promoción y la capacidad de adaptación de la oficina en el país.

Recomendaciones

67. En la evaluación se han formulado seis recomendaciones, de las cuales cinco son estratégicas y una operacional.

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	Invertir más en aumentar la autosuficiencia y la resiliencia de los refugiados y sus comunidades de acogida; intensificar los esfuerzos por incluir a las poblaciones de difícil acceso.	Estratégica	Oficina en el país (organismo técnico principal); Director Adjunto en el País (operaciones)	Aportaciones solicitadas a otros asociados gubernamentales y a miembros relevantes de los equipos de las Naciones Unidas en los países	Alta	Junio de 2024
1.1	Encargar un estudio independiente de extracción de enseñanzas para revisar la eficacia de las intervenciones sobre autosuficiencia, resiliencia y sistemas alimentarios en el marco de los efectos estratégicos 1 y 2. Deberían recabarse aportaciones y perspectivas específicas de asociados externos, como la administración del condado de Turkana, el ACNUR, la Secretaría de Asuntos relacionados con los Refugiados, la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial, la FAO, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y el UNICEF.	Estratégica	Oficina en el país; dependencia de seguimiento y evaluación		Alta	Diciembre de 2023
1.2	Elaborar orientaciones para ejecutar programas de fomento de la autosuficiencia adecuados en los campamentos y asentamientos de refugiados, basándose, entre otras cosas, en el estudio de las enseñanzas extraídas. Deberían recabarse aportaciones y comentarios específicos de la OIT, de otros miembros pertinentes del equipo de las Naciones Unidas en el país y de los demás organismos con sede en Roma.	Operacional	Oficina en el país	Dependencia de seguimiento y evaluación	Media	Medio plazo (junio de 2024)
1.3	Elaborar orientaciones, en vista de la elaboración futura de programas, sobre la propiedad y el traspaso de activos de infraestructura construidos o apoyados a través de intervenciones de fomento de la autosuficiencia y la resiliencia, basándose, entre otras cosas, en el estudio de las enseñanzas extraídas. Deberían recabarse aportaciones y comentarios específicos de la OIT, de otros miembros pertinentes del equipo de las Naciones Unidas en el país y de los demás organismos con sede en Roma.	Operacional	Oficina en el país	Dependencia de seguimiento y evaluación	Media	Medio plazo (junio de 2024)

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1.4	Utilizar las enseñanzas y las orientaciones para fundamentar y perfeccionar en el futuro los programas, las asociaciones y la capacidad de los equipos del PMA.	Operacional	Director Adjunto en el País (operaciones)	Dependencia de seguimiento y evaluación, dependencia de relaciones exteriores, dependencia de asociaciones	Media	Medio plazo (junio de 2024)
1.5	Determinar formas eficaces de garantizar que las poblaciones de difícil acceso reciban asistencia en forma de programas, garantizando su seguridad y dignidad.	Operacional	Director Adjunto en el País (operaciones)	Dependencias pertinentes	Alta	Diciembre de 2023
2	Aumentar la contribución de las dependencias especializadas en materia de nutrición e igualdad de género.	Estratégica	Director Adjunto en el País (operaciones)	Aportaciones del despacho regional; aportaciones solicitadas a otros asociados gubernamentales y a miembros relevantes de los equipos de las Naciones Unidas en los países	Media	Corto plazo (diciembre de 2023) planificación programática posterior al PEP
2.1	<p>Tomar medidas para mejorar los efectos en materia de nutrición en los hogares vulnerables, garantizando una estrecha colaboración con los asociados clave, como el ACNUR y el UNICEF.</p> <p>En las zonas secas donde el suministro de alimentos es limitado, se recomienda, con carácter de urgencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un enfoque de nutrición alternativo. ➤ Acompañar las TBM con actividades para mejorar los conocimientos sobre nutrición. ➤ Abordar el problema de las carencias de micronutrientes. ➤ Promover actividades que tengan en cuenta la nutrición en toda la cadena de valor del sistema alimentario y, en el marco del efecto estratégico 2, abogar por que las administraciones de los condados situados en tierras áridas y semiáridas asignen fondos y otros recursos a las actividades relacionadas con la nutrición y con la inocuidad y la calidad de los alimentos. 	Estratégica	Director Adjunto en el País (operaciones)	Dependencia encargada del efecto estratégico 2 y dependencia especializada en nutrición	Alta	Febrero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	<p>Reforzar la puesta en práctica del compromiso relativo a la transformación de las relaciones de género y la inclusión de la perspectiva de género mejorando los análisis, el diseño y la dotación de recursos.</p> <p>Garantizar que las actividades sean diseñadas para abordar los compromisos con la transformación de género, y que se proporcionen los recursos para apoyarlas. Para ello, invertir en profundizar y ampliar la función de análisis de las cuestiones de género en la planificación, el seguimiento y evaluación, y la presentación de informes: garantizar que la dependencia de igualdad de género tenga la capacidad necesaria de ejecución. Deberían recabarse aportaciones y comentarios específicos del UNICEF y de los demás organismos con sede en Roma.</p>	Operacional	Director en el País	Dependencia especializada en igualdad de género; dependencia de seguimiento y evaluación; despacho regional	Media	Febrero de 2024
3	<p>Reforzar la cohesión organizativa, la gestión de los recursos humanos y la integración de los programas.</p> <p>A pesar de las dificultades, no se recomienda considerar la posibilidad de introducir cambios importantes en la estructura orgánica en este momento. Se recomiendan, en cambio, las siguientes medidas:</p>	Estratégica	Oficina en el país: personal directivo superior	Despacho regional	Alta	Junio de 2024
3.1	<p>Dar prioridad al fortalecimiento de los vínculos entre los efectos estratégicos y entre las suboficinas y las oficinas sobre el terreno y desarrollar procedimientos para garantizar la implicación de todos los componentes orgánicos pertinentes en las decisiones de planificación y asignación de recursos, al mismo tiempo que se presta atención a los mecanismos para mejorar la coordinación y planificación integrada de las operaciones sobre el terreno.</p>	Estratégica	Oficina en el país: personal directivo superior	Dependencia de seguimiento y evaluación; dependencia especializada en igualdad de género; despacho regional	Alta	Junio de 2024
3.2	<p>Garantizar una integración más eficaz de los especialistas y de las dependencias especializadas (actualmente las de igualdad de género y nutrición) en la estructura organizativa y en las funciones y procedimientos operacionales y de planificación, y proporcionar recursos adecuados para apoyar su participación.</p>	Operacional	Oficina en el país: personal directivo superior	Dependencia de recursos humanos; despacho regional	Alta	Junio de 2024
3.3	<p>Asignar o contratar a un directivo superior que dirija el proceso continuo de mejora de la eficacia y la eficiencia de las operaciones mediante la innovación y la adaptación de los procesos y procedimientos para aprovechar lo que funciona.</p>	Operacional	Director en el País	Dependencia de recursos humanos	Alta	Octubre de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
3.4	Desarrollar de forma consultiva un plan de gestión del cambio que acompañe a la adaptación estructural y de recursos humanos, en particular, oportunidades bien definidas de desarrollo profesional. Deberá estudiarse la posibilidad de realizar actividades conjuntas con otros miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país.	Operacional	Oficina en el país: personal directivo superior	Dependencia de recursos humanos; despacho regional	Alta	Agosto de 2023
3.5	Fortalecer los mandos intermedios: garantizar que todos los mandos intermedios, incluidos los jefes de las oficinas sobre el terreno, reciban apoyo para mejorar sus capacidades en materia de presupuestación y gestión financiera y en asuntos de recursos humanos, así como para facilitar las labores de seguimiento y evaluación y documentación y la programación de actividades en materia de igualdad de género y fortalecimiento de las capacidades de los países. Desarrollar la programación, organizando en particular talleres y debates entre homólogos, para apoyar esos objetivos.	Operacional	Personal directivo superior	Dependencia de recursos humanos; despacho regional	Alta	Diciembre de 2023
4	Reforzar la capacidad para participar en los aspectos pertinentes del análisis de la gobernanza y la planificación estratégica, mejorar los elementos pertinentes relacionados con la gobernanza del fortalecimiento de las capacidades nacionales y aclarar las responsabilidades en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales de la dependencia encargada del efecto estratégico 3.	Estratégica	Oficina en el país: director en el país y personal directivo superior	Jefe de la dependencia encargada del efecto estratégico 3, con el asesoramiento del despacho regional y la Sede	Alta	Septiembre de 2023; sin embargo, los preparativos pueden comenzar antes.
4.1	En cuanto a la función de habilitación del PMA, se recomiendan las siguientes medidas para apoyar el fortalecimiento de los sistemas nacionales y locales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer la capacidad de la oficina en Kenya para los aspectos pertinentes del análisis de la gobernanza en los niveles estratégicos y de planificación de actividades, a fin de garantizar que los programas y las asociaciones “no perjudiquen”, y conocer la situación general de la capacidad de gobernanza en Kenya. ➤ Explorar opciones para crear dicha capacidad, ya sea internamente en la dependencia encargada del efecto estratégico 3 o junto con otras entidades del equipo de las Naciones Unidas en el país o accediendo a especialistas externos. ➤ Reforzar la capacidad y evaluar la experiencia disponible tanto a nivel nacional como local para comprender las repercusiones de las medidas legislativas, las políticas, las estrategias y las decisiones de gasto del Gobierno en la economía política y en las poblaciones vulnerables. 	Estratégica	Oficina en el país: director en el país y personal directivo superior		Alta	Septiembre de 2023; sin embargo, las primeras medidas en relación con esta subrecomendación pueden comenzar antes.

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4.2	<p>Para mejorar los elementos del fortalecimiento de las capacidades en los países relacionados con la gobernanza, la dependencia encargada del efecto estratégico 3 debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ampliar su enfoque, en cooperación con las demás dependencias en materia de efectos estratégicos, el equipo de las Naciones Unidas en el país y los organismos asociados con sede en Roma, para prestar apoyo al fortalecimiento de las capacidades en las funciones básicas pertinentes para el mandato del PMA dentro de los ministerios asociados y las administraciones de los condados, y ➤ hacer frente a los problemas de los procesos gubernamentales que afectan a la prestación de servicios e impiden una prestación puntual y sin tropiezos. 	Estratégica	Director en el País; Director Adjunto en el País (operaciones)	Dependencia encargada del efecto estratégico 3	Alta	Diciembre de 2023
4.3	<p>Para aumentar la cohesión organizativa, es necesario aclarar la división del trabajo en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, otorgando a la dependencia encargada del efecto estratégico 3 la plena responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ el fortalecimiento institucional con respecto a la capacitación de los sistemas gubernamentales nacionales y de los condados (con las otras dependencias en materia de efectos estratégicos responsables del trabajo de fortalecimiento de las capacidades del país a nivel de condados, además de con otras organizaciones pertinentes no gubernamentales) y ➤ la capacitación práctica de los funcionarios públicos pertinentes en la ejecución de programas específicos. 	Estratégica	Director en el País; personal directivo superior; dependencia de recursos humanos	Dependencia encargada del efecto estratégico 3; personal directivo de la dependencia del efecto estratégico; despacho regional	Alta	Septiembre de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5	Reforzar la función de seguimiento y evaluación y la práctica de documentar las experiencias y los resultados para mejorar el aprendizaje y la presentación de informes.	Estratégica	Director en el País; personal directivo superior; dependencia de seguimiento y evaluación	Despacho regional	Alta	Septiembre de 2023
5.1	Desarrollar sistemas para mejorar el análisis del conjunto de sistemas para la toma de decisiones de gestión: los análisis deberían basarse en las nuevas actividades de documentación (véase la recomendación 5.3) y utilizar distintas fuentes de información, superponiendo la información para la toma de decisiones. Con este fin habrá que asignar recursos adicionales a la labor de seguimiento y evaluación y revisar el ámbito de trabajo de la dependencia de seguimiento y evaluación.	Estratégica	Director en el País; personal directivo superior; dependencia de seguimiento y evaluación		Alta	Septiembre de 2023
5.2	Aumentar los recursos asignados a las dependencias encargadas del seguimiento y evaluación y del efecto estratégico 3, para orientar y apoyar el fortalecimiento de las capacidades de seguimiento y evaluación y de aprendizaje en el Gobierno, especialmente a nivel de condados. Esto debería hacerse en el marco de una estrategia más amplia de fortalecimiento de las capacidades de la oficina en el país, con una fuerte participación de la dependencia de igualdad de género y en estrecha colaboración con los asociados del equipo de las Naciones Unidas en el país.	Estratégica	Director en el País; personal directivo superior; dependencia de seguimiento y evaluación	Dependencia encargada del efecto estratégico 3	Alta	Octubre de 2023
5.3	Fortalecer las prácticas de documentación para mejorar la presentación de informes, el aprendizaje y la promoción: garantizar que se utilicen enfoques cualitativos para presentar los programas y resultados del PMA de manera más convincente (por ejemplo, documentando las formas en que los programas del PMA pueden haber contribuido a los efectos y logros en el camino hacia el cambio o los casos en que obstáculos importantes han impedido avanzar en los programas). La labor debe ser dirigida por un profesional contratado, que trabaje en asociación con la dependencia de seguimiento y evaluación, y en la que los miembros cualificados del personal tengan la oportunidad de participar.	Estratégica	Director en el País; personal directivo superior; dependencia de seguimiento y evaluación	Dependencia de recursos humanos de;	Alta	Diciembre de 2023 Febrero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de Recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
6	Seguir reforzando la función de la cadena de suministro de la oficina en el país, así como el enfoque general aplicado a los sistemas alimentarios y la resiliencia (efecto estratégico 2) mediante asociaciones estratégicas, en particular con miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, los demás organismos con sede en Roma y otros agentes del desarrollo que puedan aportar personal con las competencias y la experiencia necesarias.	Operacional	Director en el País; directores adjuntos en los países	Responsable de la dependencia encargada del efecto estratégico 3; responsable de la dependencia encargada del efecto estratégico 4; dependencia de recursos humanos; despacho regional	Alta	Septiembre de 2023
6.1	La nueva estrategia de la cadena de suministro debería incorporarse al nuevo PEP para articular claramente cómo la experiencia sustenta y apoya el trabajo en todos los efectos estratégicos. Será necesario adoptar indicadores de rendimiento sólidos para las actividades de la cadena de suministro, y deberá proporcionarse apoyo y formación al personal de la cadena de suministro.	Estratégica	Director en el País; directores adjuntos en los países		Alta	Noviembre de cómo? 2023
6.2	Reforzar el enfoque general aplicable a los sistemas alimentarios y la resiliencia (efecto estratégico 2) mediante asociaciones estratégicas, en estrecha colaboración con los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y los demás organismos con sede en Roma, y también mediante el fortalecimiento de la promoción de la inversión del sector privado en los cuatro elementos clave del sistema alimentario de Kenya: <ul style="list-style-type: none"> ➤ producción ➤ procesamiento ➤ distribución/transporte ➤ consumo. 	Operacional	Director en el País; directores adjuntos en los países	Dependencia de Asociaciones; dependencia de relaciones exteriores	Media	Noviembre de 2023

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CIF	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
TBM	transferencia de base monetaria
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia