



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 13-16 de noviembre de 2023

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 25 de septiembre de 2023

WFP/EB.2/2023/6-A/5

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 Ghana (2019-2023)

### Resumen

Entre mayo de 2022 y mayo de 2023 se realizó una evaluación del plan estratégico para Ghana para 2019-2023. Se examinaron la pertinencia, el posicionamiento estratégico y la coherencia del PMA, su contribución a la obtención de los efectos previstos, su eficiencia a la hora de ejecutar el plan y los factores que explican las realizaciones del Programa. Se aplicó un enfoque teórico, participativo y basado en una metodología mixta, concebido para cumplir el doble objetivo de rendir cuentas y favorecer el aprendizaje, así como para servir de base en la preparación de un nuevo plan estratégico para el país.

Ghana, con una población de 30,8 millones de personas, es un país de ingreso medio-bajo que afronta fluctuaciones económicas, como una marcada disminución del crecimiento del producto interno bruto desde 2020, la tasa de inflación más elevada de los últimos 20 años y una inflación del 59,3 % del precio de los alimentos en el último trimestre de 2022.

El plan estratégico para el país para 2019-2023 se centra en mejorar el estado nutricional de los niños, las mujeres en edad reproductiva y las personas con VIH, como también lo hizo el plan estratégico provisional de transición para el país para 2018. Las actividades y modalidades incluyen raciones para llevar a casa; cupones para alimentos nutritivos especializados de producción local; apoyo a sistemas alimentarios resilientes; fortalecimiento de los programas de protección social, en particular el Programa Nacional de Alimentación Escolar; mejora del seguimiento de la seguridad alimentaria; apoyo a la reducción del riesgo de desastres y la preparación ante emergencias, y apoyo técnico a las políticas y la legislación en ámbitos como la protección social, la nutrición y el enriquecimiento de alimentos.

*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

Correo electrónico: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Sra. A. Chambel

Oficial Superior de Evaluación

Correo electrónico: [alexandra.chambel@wfp.org](mailto:alexandra.chambel@wfp.org)

El plan estratégico para el país se ejecutó en un entorno político estable. En conjunto, la evaluación determinó que las intervenciones del PMA estuvieron armonizadas con las prioridades del Gobierno y respondieron a las necesidades de las personas más vulnerables en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Aunque el diseño de las intervenciones era coherente, en ellas no se logró articular con claridad el vínculo entre la ejecución directa y la labor preliminar de fortalecimiento de las capacidades. El PMA demostró flexibilidad y agilidad en la respuesta a la enfermedad por el coronavirus de 2019 al adaptar el plan estratégico para el país y proporcionar asistencia oportuna a las poblaciones afectadas. Las asociaciones, especialmente con el Gobierno, fueron cruciales para el éxito de la ejecución.

El plan estratégico para el país facilitó los avances en la transición del PMA de la ejecución directa a la función de habilitador que pretendía, y favoreció la evolución a un enfoque basado en el mercado para garantizar el acceso a alimentos nutritivos especializados de producción local y cultivos nutritivos de alta calidad. Sin embargo, este enfoque aún no es plenamente sostenible. El plan estratégico para el país tampoco consiguió abordar adecuadamente las carencias de capacidades nacionales en materia de preparación y respuesta ante las crisis y resiliencia de las comunidades, ni integrar el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz en su diseño y su ejecución.

Se produjeron algunos retrasos considerables durante la ejecución debido a factores como los déficits de financiación, las restricciones a consecuencia de la enfermedad por el coronavirus de 2019, los procedimientos burocráticos y la falta de una planificación adecuada para poner en práctica y gestionar la evolución hacia la función de habilitador.

Los mecanismos para la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la protección contra la explotación y el abuso sexuales y la protección del medio ambiente funcionaron con eficacia. En cambio, los sistemas de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas no funcionaron de manera óptima y fueron pocos los beneficiarios que dijeron que se les había informado del programa y ofrecieron retroalimentación.

La evaluación llegó a la conclusión de que el plan estratégico para el país ayudó al Gobierno a responder a las necesidades de las poblaciones vulnerables en materia de seguridad alimentaria y nutrición a través de intervenciones programáticas en general coherentes. El plan fue pertinente para las necesidades en todo momento. La falta de un plan claro de gestión y dotación de personal y las limitaciones de financiación dificultaron los avances en la transición de la función de ejecución a la de habilitación y pusieron de manifiesto los desafíos que conlleva un proceso de transición complejo.

A raíz de la evaluación se han formulado seis recomendaciones para ayudar al PMA en el diseño y la ejecución del siguiente plan estratégico para el país. Así, se recomienda al PMA definir su orientación estratégica como habilitador y facilitador en Ghana; reforzar y armonizar sus asociaciones con el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones académicas, otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo; concentrarse en el apoyo que presta al Gobierno en materia de preparación y respuesta ante emergencias, en asociación con otras partes; aumentar la puntualidad por medio de una mejor colaboración con los asociados cooperantes y la utilización de métodos de financiación innovadores; ayudar al Gobierno a establecer enfoques sostenibles basados en el mercado para fortalecer los sistemas alimentarios y ampliar el programa de apoyo a los medios de subsistencia con una dimensión nutricional, y, por último, revisar el mecanismo de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y solucionar los estrangulamientos para garantizar que todos los beneficiarios estén debidamente informados de los programas del PMA.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Ghana (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/5) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2023/6-A/5/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

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

## Introducción

### Características de la evaluación

1. Las evaluaciones de planes estratégicos para los países (PEP) son el principal instrumento para la rendición de cuentas y el aprendizaje, de acuerdo con las expectativas de la Junta Ejecutiva y la dirección del PMA. Permiten obtener datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico y los resultados del PMA con el fin de orientar el diseño de la siguiente generación de PEP y, si cabe, contribuir a la elaboración de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS).
2. Esta evaluación abarca el PEP para Ghana para 2019-2023 y el anterior PEP provisional de transición para 2018. Se revisaron las operaciones del PMA desde 2018 hasta septiembre de 2022. Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son la oficina del PMA en el país y las partes interesadas internas y externas, incluidos el Gobierno de Ghana y los beneficiarios. Los resultados de la evaluación orientaron el diseño del nuevo PEP para el país<sup>1</sup>.
3. En la evaluación se adoptó un enfoque teórico, participativo y basado en una metodología mixta, aprovechando los datos derivados del seguimiento, un examen de la documentación disponible, entrevistas semiestructuradas, debates en grupo con beneficiarios y observaciones *in situ*. En todo el proceso se integraron las consideraciones de género. La recopilación de datos se realizó en el país en septiembre de 2022 y a ella siguieron unas sesiones de recapitulación final. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron con las partes interesadas durante dos talleres celebrados en Accra en febrero de 2023. Se aplicaron normas éticas para garantizar el respeto de la dignidad y el anonimato de quienes participaron en la evaluación.

### Contexto

4. Ghana es un país de ingreso medio-bajo en el que el 57 % de la población vive en zonas urbanas<sup>2</sup>. Pese a una tendencia de crecimiento económico positivo, la tasa de crecimiento del producto interno bruto cayó del 6,5 % en 2019 al 0,5 % en 2020 debido a los efectos de la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19)<sup>3</sup>. La inflación aumentó en 2021 hasta el 54,1 % —la cifra más elevada de los últimos 20 años—, la inflación del precio de los alimentos creció hasta el 59,7 %<sup>4</sup> y la moneda nacional sufrió una drástica depreciación entre enero y diciembre de 2022<sup>5</sup>.
5. El porcentaje de la población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza se redujo del 31,9 % en 2005/06 al 23,4 % en 2016/17, aunque ese año la cifra absoluta de personas que vivían en la pobreza aumentó en 400.000 personas respecto a 2012/13 debido al crecimiento de la población<sup>6</sup>. A consecuencia de la combinación de factores naturales y socioeconómicos, los niveles de pobreza son en general más altos en el norte de Ghana, donde en algunas regiones la tasa de pobreza supera el 50 %<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Como parte del proceso institucional de examen y aprobación del proyecto de PEP para Ghana para 2024-2028, la Oficina de Evaluación ha examinado en qué medida el proyecto de PEP se basa en datos empíricos y en las recomendaciones derivadas de la evaluación del PEP para Ghana para 2019-2023.

<sup>2</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2022. *Ghana 2021 Population and Housing Census – General Report*.

<sup>3</sup> Banco Mundial. 2022. *Crecimiento del PIB (% anual) - Ghana*.

<sup>4</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2023. *Statistical Bulletin. Consumer Price Index (CPI): December 2022*.

<sup>5</sup> Administración de Comercio Internacional. 2022. *Ghana Currency Depreciation*.

<sup>6</sup> La población pobre se define en función del umbral superior de pobreza del país, de 1.314 cedis ghaneses por adulto equivalente al año. Servicio Estadístico de Ghana. 2018. *Poverty trends in Ghana 2005–2017*; Servicio Estadístico de Ghana. 2014. *Ghana Living Standards Survey 6 (With a Labour Force Module) 2012–2013: Round 6*.

<sup>7</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2019. *Ghana Living Standards Survey (GLSS) 7 – Main Report*; Banco Mundial. 2020. *Ghana Poverty Assessment*, págs. 48 y 49.

6. Ghana se enfrenta a la “triple carga de la malnutrición”, una combinación de subalimentación, carencias de micronutrientes y obesidad. Las tasas de retraso del crecimiento y emaciación (véase el cuadro) son más altas en el norte que en el sur del país<sup>8</sup>. Cuando se hizo la última medición (2014), el 65,7 % de los niños menores de 5 años y el 42,4 % de las mujeres en edad reproductiva presentaban anemia<sup>9</sup>. La prevalencia de inseguridad alimentaria en el país era del 12 % en 2020 y la mayoría de los hogares en esta situación estaban ubicados en el norte de Ghana<sup>10</sup>. El número de personas afectadas por la inseguridad alimentaria prácticamente se duplicó en 2022 hasta situarse en 823.000 personas<sup>11</sup>. A diferencia de las tendencias mundiales, la prevalencia de retraso del crecimiento y emaciación es más elevada en los niños que en las niñas, y los hogares encabezados por hombres tienen mayor inseguridad alimentaria que los encabezados por mujeres<sup>12</sup>.

INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	30,8	2021
	Población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza (%) (2)	23,4	2017
	Población con inseguridad alimentaria (%) (3)	11,7	2020
	Índice Global del Hambre (puesto) (4)	67 (de 121 países)	2022
	Estatura para la edad (retraso del crecimiento moderado y grave), (0-5 años) (%) (5)	17,5	2018
	Peso para la estatura (emaciación moderada y grave), (0-5 años) (%) (5)	6,8	2018
	Número de migrantes internacionales (miles) (6)	476,4	2020
	Refugiados y solicitantes de asilo (7)	6 917	2022
	Índice de desigualdad de género (puesto) (8)	130	2021

Fuentes: 1) Servicio Estadístico de Ghana. 2022. *Ghana 2021 Population and Housing Census – General Report*; 2) Servicio Estadístico de Ghana. 2019. *Ghana Living Standards Survey (GLSS) 7 – Main Report*; 3) Gobierno de Ghana, Ministerio de Alimentación y Agricultura y otros. 2020. *Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFSVA): Ghana*; 4) Welt Hunger Hilfe y Concern Worldwide. 2022. *Global Hunger Index: Ghana*. 5) Servicio Estadístico de Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*; 6) Migration Data Portal; 7) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). *Operational Data Portal: Regional Bureau for West and Central Africa. Ghana – refugees and asylum-seekers (as of 31 October 2022)*; 8) 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*.

<sup>8</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*.

<sup>9</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2015. *Demographic and Health Survey 2014*.

<sup>10</sup> Gobierno de Ghana, Ministerio de Alimentación y Agricultura y otros. 2020. *Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFSVA): Ghana*.

<sup>11</sup> Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF)/Cadre Harmonisé. 2022. *Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aiguë courante en mars-mai 2022 et projetée en juin-août 2022 au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun*; CIF/Cadre Harmonisé. 2022. *Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aiguë courante en octobre-décembre 2022 et projetée en juin-août 2023 au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun*.

<sup>12</sup> Servicio Estadístico de Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*.

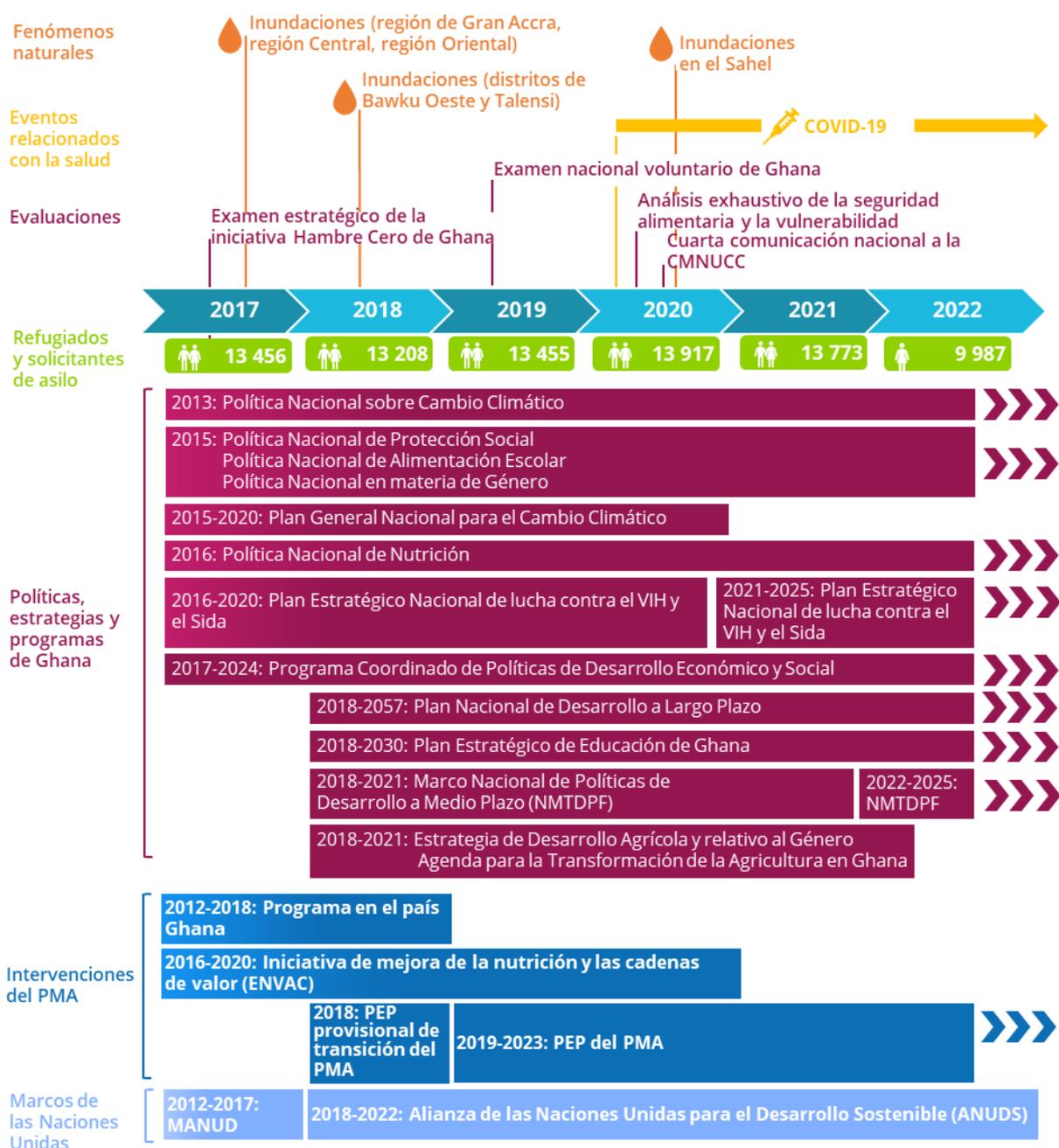
7. El PEP se ejecutó en un entorno político estable. El Gobierno de Ghana ha adoptado un Plan Nacional de Desarrollo a Largo Plazo para 2018-2057 y un Programa Coordinado de Políticas de Desarrollo Económico y Social para guiar la trayectoria de desarrollo del país. Algunos exámenes nacionales recientes han mostrado que los programas que se recogen en el plan de desarrollo y en el programa coordinado han contribuido a los avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aunque no al ritmo necesario para alcanzar las metas establecidas para 2030.

### **Planes estratégicos para los países**

8. El PMA estableció su presencia en Ghana en 1963 y se centró principalmente en proporcionar asistencia de socorro hasta 2005, año en que pasó a una cartera de actividades de desarrollo quinquenal. Desde entonces y en asociación con el Gobierno de Ghana, el Programa ha ido haciendo la transición a una función habilitadora, reduciendo la asistencia alimentaria directa y dando más importancia al fortalecimiento de las capacidades y al apoyo en materia de políticas.
9. El PEP provisional de transición para 2018 sirvió para prorrogar durante un año el programa para el país para 2012-2017. No introdujo una gran reorientación estratégica, sino que se centró en mejorar los elementos siguientes: el estado nutricional de los niños, las mujeres en edad reproductiva y las personas con VIH mediante raciones para llevar a casa; los cupones para productos con los que comprar alimentos nutritivos especializados de producción local; el apoyo a sistemas alimentarios resilientes; el fortalecimiento de los programas de protección social, en particular el Programa Nacional de Alimentación Escolar, y el apoyo técnico a las políticas y la legislación en materia de protección social, nutrición y enriquecimiento de alimentos. Con el PEP siguiente (2019-2023) se continuaron las actividades del PEP provisional de transición, a excepción del apoyo a las personas con VIH, y se ampliaron las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales para incluir el apoyo técnico para el seguimiento de la seguridad alimentaria, la reducción del riesgo de desastres y la preparación ante emergencias (véanse las figuras 1 y 2).
10. A fin de prestar apoyo a las poblaciones afectadas por la pandemia de COVID-19 y responder a la llegada prevista de refugiados de Côte d'Ivoire y Burkina Faso, en mayo de 2020 se revisó el PEP para incluir un nuevo efecto estratégico de intervención ante crisis (efecto estratégico 5), además de una nueva actividad para prestar asistencia mediante transferencias en especie y de base monetaria a las poblaciones afectadas por crisis (en particular la causada por la COVID-19)<sup>13</sup>. Las modalidades de intervención que se utilizaron en el PEP fueron, entre otras, las transferencias de base monetaria, las transferencias de alimentos y el fortalecimiento de las capacidades.
11. El PEP provisional de transición, de un año de duración, contó con un presupuesto total de 11,5 millones de dólares EE.UU. para prestar asistencia a 193.000 beneficiarios. El presupuesto del PEP era inicialmente de 72 millones durante cinco años, con el objetivo de proporcionar a 225.000 beneficiarios transferencias de alimentos y de base monetaria. En mayo de 2020, en la primera revisión presupuestaria, el presupuesto se aumentó hasta los 94 millones de dólares y el número de beneficiarios directos se elevó a 325.000.
12. El nivel de financiación para el PEP provisional de transición era del 93 % al final del ciclo. En octubre de 2022, los recursos asignados al PEP suponían el 32 % del presupuesto total del PEP establecido en la primera revisión presupuestaria.

---

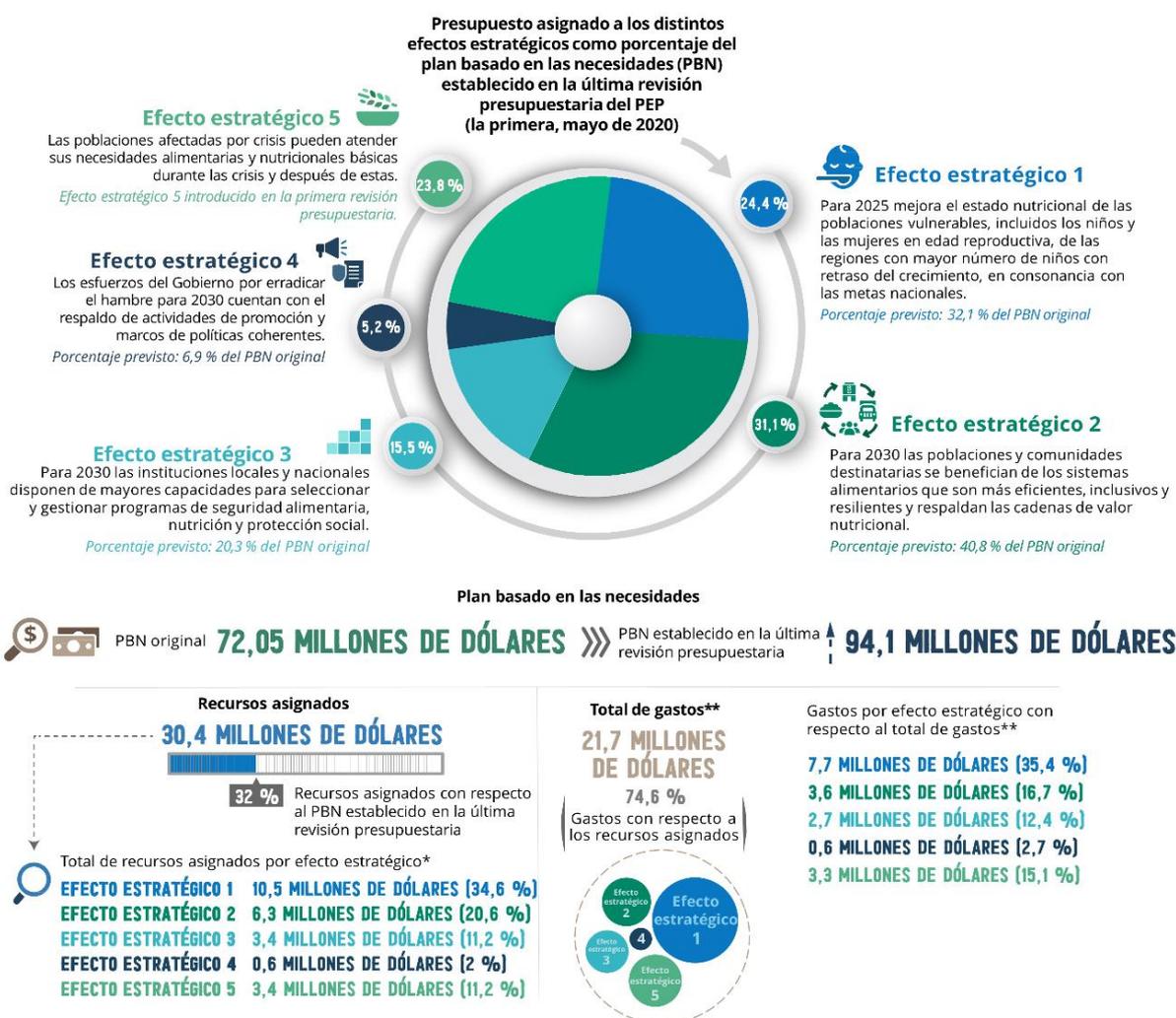
<sup>13</sup> PMA. 2020. *Ghana country strategic plan – budget revision 1*.

**Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA (2017-2022)**

*Fuente:* Elaborado por la Oficina de Evaluación a partir del informe completo de la evaluación del PEP para Ghana para 2019-2023.

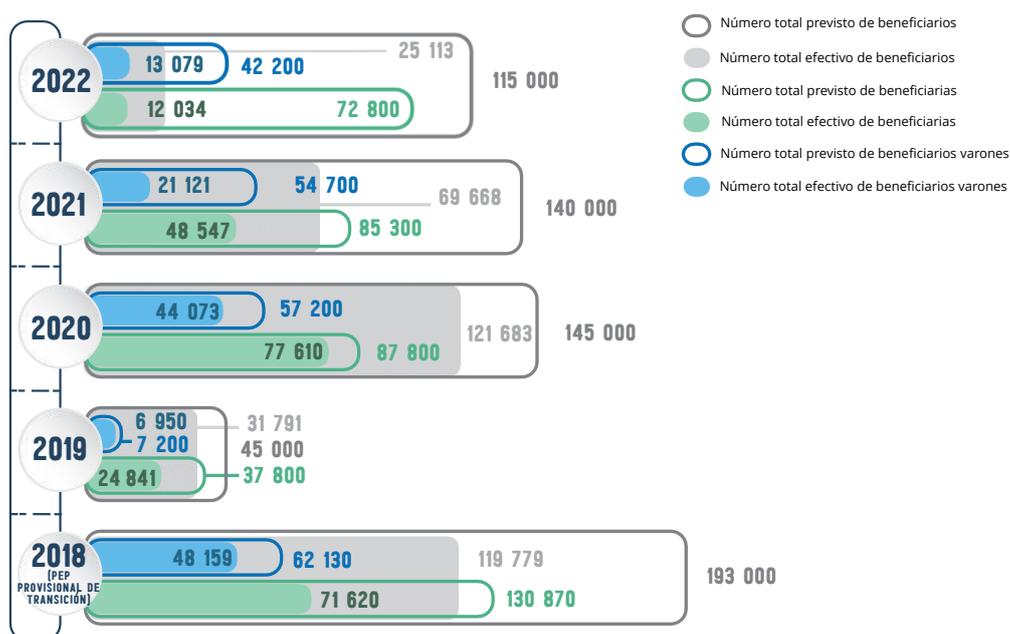
*Siglas:* CMNUCC: Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; MANUD: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; NMTDPF: Marco Nacional de Políticas de Desarrollo a Medio Plazo.

**Figura 2: Plan estratégico para Ghana (2019-2023): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**



Fuente: Informes anuales sobre los países 2019-2021 y Oficina del PMA en Ghana en lo relativo a las cifras de 2022.

13. En virtud del efecto estratégico 1 del PEP provisional de transición, el PMA seleccionó a las adolescentes que cursaran los primeros años de secundaria para recibir asistencia alimentaria en especie, y a personas con VIH, niñas y mujeres embarazadas y madres lactantes y niños de 6 a 23 meses para recibir cupones para productos con los que adquirir alimentos nutritivos especializados. Las actividades enmarcadas en el efecto estratégico 1 del PEP propiamente dicho se dirigieron a niños de 6 a 23 meses, a niñas y mujeres embarazadas y madres lactantes y a muchachas adolescentes, mientras que en el ámbito del efecto estratégico 5, el PMA seleccionó a refugiados y poblaciones afectadas por la COVID-19. En el período de 2018 a 2022, la cifra de beneficiarios atendidos se mantuvo muy por debajo de las metas (figura 3).

**Figura 3: Número de beneficiarios previstos y efectivos, por sexo (2018-2022)**

Fuente: Informes anuales sobre los países 2018-2021 y Oficina del PMA en Ghana en lo relativo a las cifras de 2022.

## 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 y armonización**

- Tanto el PEP provisional de transición como el PEP demostraron gran pertinencia y armonización con el Programa Nacional de Desarrollo de Ghana, particularmente en los ámbitos relativos a la seguridad alimentaria y la nutrición, la alimentación escolar, la agricultura, la protección social y la temática de género. Contribuyeron a la ejecución del Marco Nacional de Desarrollo de Ghana y a los esfuerzos del Gobierno para alcanzar los ODS 2 y 17.
- También las intervenciones del PMA estuvieron bien armonizadas y fueron coherentes con la Alianza de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (ANUDS) 2018-2022 y con el apoyo de las Naciones Unidas a la respuesta del Gobierno frente a la COVID-19. En el marco del PEP, la oficina en el país contó con asociados cuyos mandatos y programas se ajustaban a la ventaja comparativa del PMA en Ghana, como ministerios y departamentos gubernamentales, empresas del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y asociados para el desarrollo.

#### **Respuesta a las necesidades de las personas más vulnerables**

- El diseño del PEP estaba basado en datos empíricos y buscaba atender las necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición de las poblaciones vulnerables, determinadas mediante exámenes, análisis y encuestas, como el examen estratégico nacional Hambre Cero y estudios nacionales clave. La revisión presupuestaria del PEP de 2020 respondió a la petición del Gobierno de apoyo a las poblaciones afectadas por la COVID-19 y a los refugiados que se esperaba llegasen, pero en la evaluación no se hallaron datos empíricos de que tal revisión se hubiese apoyado en una valoración de las necesidades concretas<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> El PMA respondió a la petición del Gobierno de asistencia para los jornaleros y los pequeños agricultores afectados por la COVID-19, pero no está claro si el Gobierno llevó a cabo una valoración para determinar las necesidades de estas poblaciones. El PMA realizó una valoración para identificar a los beneficiarios antes de proporcionar asistencia alimentaria en respuesta a la COVID-19.

### **Posicionamiento estratégico**

17. El PEP provisional de transición y el PEP se ejecutaron en un entorno estable, sin grandes cambios del contexto, la capacidad nacional ni las necesidades de las poblaciones seleccionadas hasta 2020. En aquel momento, el PMA demostró agilidad con un ajuste rápido del PEP y solicitó una revisión presupuestaria en respuesta a la pandemia de COVID-19 y a la llegada prevista de refugiados a Ghana desde los países vecinos.
18. Globalmente, el PMA está posicionado en Ghana como agente clave en la realización de intervenciones en materia de seguridad alimentaria y nutrición dirigidas a las poblaciones vulnerables y como asociado de confianza a la hora de proporcionar datos empíricos sobre la situación de estas esferas en el país. También está logrando reconocimiento por su capacidad para reforzar los programas de protección y la capacidad en materia de preparación y respuesta en casos de emergencia.

### **Coherencia interna**

19. Si bien el PEP no tenía una teoría del cambio explícita, su diseño mostró una gran coherencia interna y las interrelaciones y sinergias entre las actividades contribuyeron a los distintos efectos del PEP. Las actividades, además, eran acordes con la ventaja comparativa del PMA. Sin embargo, no estaba bien definida la interrelación entre la ejecución de las actividades a nivel comunitario y la fase de la labor preliminar.

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

20. **Efecto estratégico 1 (nutrición).** El PEP buscaba mejorar el estado nutricional de las poblaciones vulnerables, incluidas las mujeres embarazadas y las madres lactantes, los niños pequeños, las adolescentes y las personas con VIH. Los datos empíricos demostraron que la asistencia alimentaria del PMA contribuyó a mejorar la observancia de la terapia antirretroviral y a la recuperación nutricional de las personas con VIH, si bien el apoyo fue solo a pequeña escala, en cuatro centros de salud de la región Oriental. Las raciones para llevar a casa entregadas a las adolescentes contribuyeron a aumentar las tasas de asistencia a la escuela, pero las tasas de matrícula se redujeron y el efecto global sobre la educación fue mínimo debido a la reducida cobertura. El PEP contribuyó a mejorar el consumo de alimentos entre las mujeres y los niños pequeños, pero en el índice relativo a las estrategias de supervivencia basado en el consumo los valores se mantuvieron por encima de la meta. Las actividades ayudaron a prevenir el retraso del crecimiento, pero surgieron dificultades a la hora de llegar a los beneficiarios previstos y el mal funcionamiento del sistema SCOPE para registrar y verificar a los beneficiarios<sup>15</sup> se tradujo en demoras y, en algunos casos, en una inscripción incompleta en los programas.
21. La comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento encaminada a generar demanda de alimentos nutritivos llegó a la mayoría de los grupos seleccionados, pero problemas en la cadena de suministro de los alimentos nutritivos especializados durante 2022 obstaculizaron la ejecución de la actividad prevista de vincular el efecto estratégico 1 con las actividades de fortalecimiento de los sistemas alimentarios en el marco del efecto estratégico 2. La transición de la asistencia alimentaria en especie a las transferencias de base monetaria en general fue bien recibida, aunque hubo dificultades en la ejecución, como el aumento de los costos y una mayor incomodidad para los beneficiarios, que tenían que recorrer grandes distancias para recoger los cupones. Los problemas en la cadena de suministro, como un suministro inestable de alimentos nutritivos especializados

---

<sup>15</sup> SCOPE es la plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias. Es una aplicación en línea utilizada para el registro de los beneficiarios, la organización de las intervenciones, la planificación de las distribuciones y la presentación de informes sobre las transferencias y la distribución.

por parte de los elaboradores de alimentos a los minoristas por carecer estos últimos de la capacidad financiera para hacer pagos anticipados, también dificultó la transición prevista a una estrategia de sistemas alimentarios basados en el mercado, con lo que, en definitiva, no se cubrieron las necesidades de los consumidores.

22. **Efecto estratégico 2 (sistemas alimentarios).** Las actividades comprendidas en el efecto estratégico 2 buscaban aumentar la producción de alimentos nutritivos de gran calidad a través de unos sistemas alimentarios eficientes, inclusivos y resilientes. En la evaluación se constató que el PEP había contribuido a aumentar la producción de este tipo de alimentos. Las pequeñas agricultoras, en particular, superaron la meta de producción de alimentos nutritivos en 2019, aunque los grandes retrasos y los déficits de financiación tras el proyecto de mejora de la nutrición y las cadenas de valor hicieron que en 2021 ya no se alcanzasen las metas.
23. Pese a que se incrementaron las ventas de productos de los pequeños agricultores seleccionados, las metas de 2021 no se alcanzaron debido al tiempo que llevó establecer el sistema de agrupación de pequeños agricultores<sup>16</sup>; la rotación del personal del PMA; la reducida capacidad de liderazgo en las organizaciones de agricultores, y el impacto negativo de la pandemia de COVID-19. Las actividades del PEP contribuyeron a reducir las pérdidas posteriores a la cosecha, pero no se alcanzaron las metas debido al reducido número de pequeños agricultores a los que se prestó apoyo mediante tecnologías para la manipulación posterior a la cosecha y la limitada cifra de pequeños agricultores que compraron estas tecnologías, además de la escasa cohesión entre las organizaciones de agricultores.
24. El PEP contribuyó a aumentar la producción de alimentos nutritivos especializados al ampliar las capacidades de los elaboradores de productos agroindustriales; en cambio, no contribuyó a ese aumento la expansión prevista de las capacidades de los elaboradores de alimentos de las comunidades, aún sin concluir. La disponibilidad de estos alimentos en el mercado se ha reducido desde 2022 debido a la inestabilidad de las cadenas de suministro, que ha provocado un suministro irregular a los comercios minoristas y, por extensión, a que no se satisfaga la demanda de los consumidores.
25. **Efecto estratégico 3 (fortalecimiento de las capacidades).** Las actividades relacionadas con el efecto estratégico 3 se dirigieron a mejorar la selección de los beneficiarios y la gestión en los programas de seguridad alimentaria, nutrición y protección social, por medio de intervenciones para el fortalecimiento de las capacidades. La existencia de un efecto estratégico 3 independiente para el fortalecimiento de las capacidades aparte de la integración de actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los efectos estratégicos —excepto en el efecto estratégico 5—, dificultó el análisis de la evaluación. Por otra parte, algunas intervenciones no se habían ejecutado el tiempo suficiente para contribuir a los resultados a nivel de los efectos. No obstante, en la evaluación se constató que el fortalecimiento de las capacidades nacionales reforzó el papel “habilitador” del PMA en Ghana pese a no estar guiado por una lógica de intervención general clara.
26. El fortalecimiento de las capacidades para el programa de alimentación escolar contribuyó al suministro de comidas escolares nutritivas, aunque el retraso en el pago a los proveedores y una financiación inadecuada del programa afectaron a la calidad de las comidas proporcionadas. La cartografía y la evaluación de las poblaciones vulnerables y afectadas por la inseguridad alimentaria aportaron datos empíricos para la programación nacional en materia de seguridad alimentaria y nutrición. El PMA apoyó al Gobierno en el

---

<sup>16</sup> Por sistema de agrupación se entiende cualquier empresa que agrupa los productos básicos de los pequeños agricultores para facilitar su venta a los compradores a un precio justo. Los sistemas de agrupación de pequeños agricultores, en concreto, funcionan con el objetivo de potenciar al máximo los beneficios socioeconómicos que reciben los pequeños agricultores que son miembros y/o proveedores.

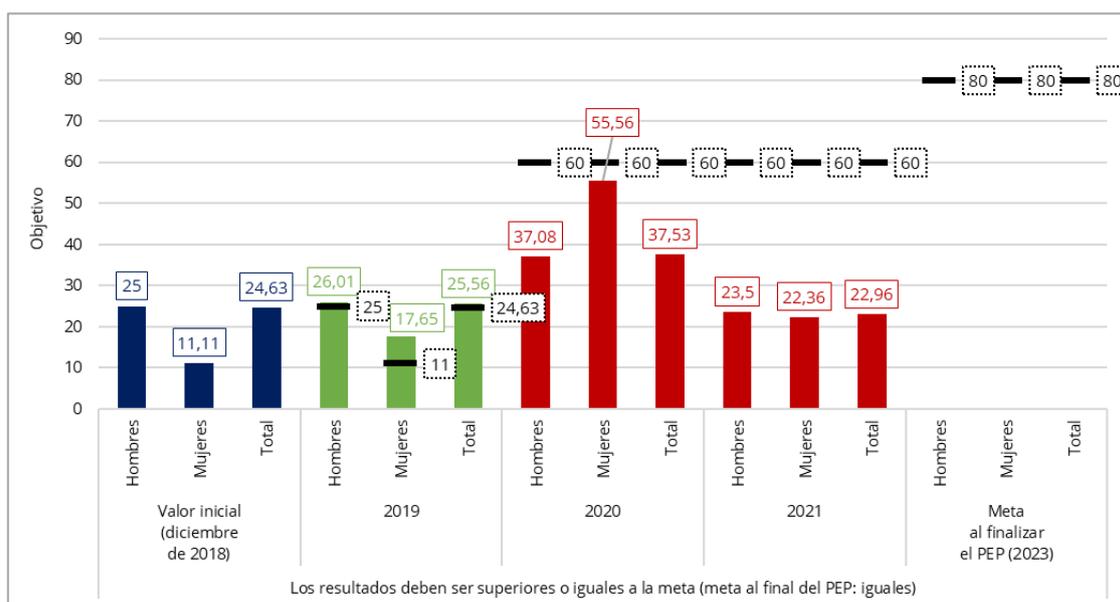
establecimiento del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición y del sistema de información sobre inundaciones; este último se utilizó para desarrollar planes para imprevistos en los distritos, pero hay pocos datos empíricos que atestigüen que se utilizara la información del sistema de seguimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición. El fortalecimiento de las capacidades del Organismo de Alimentos y Medicamentos contribuyó a la disponibilidad en el mercado de alimentos nutritivos especializados inocuos y de buena calidad, pero, cuando se realizó la evaluación, las intervenciones para reforzar los sistemas nacionales de protección social y la inclusión financiera de las mujeres se encontraban en una fase demasiado temprana como para haber generado resultados.

27. **Efecto estratégico 4 (promoción y coherencia de las políticas).** Las actividades relativas al efecto estratégico 4 se centraron en respaldar los esfuerzos del Gobierno en materia de promoción y de marcos de políticas eficaces y coherentes. Los problemas con los datos y la falta de claridad sobre las entidades y los sectores nacionales seleccionados impidieron valorar las realizaciones de este efecto estratégico. Aunque las intervenciones en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales en el marco del efecto estratégico 3 contribuyeron a mejorar los programas gubernamentales, las contribuciones al efecto estratégico 4 fueron limitadas, puesto que la mayor parte de las intervenciones correspondientes a este efecto fueron incompletas o no habían tenido lugar en el momento de realizarse la evaluación. Por ejemplo, aún estaban en marcha iniciativas para promulgar legislación sobre alimentación escolar, la promoción de un aumento del subsidio para la alimentación escolar y la selección de hogares con personas afectadas por el VIH dentro del Programa Nacional para Mejorar los Medios de Subsistencia y Combatir la Pobreza y, en algunos casos, con demora debido a que los procesos nacionales estaban siendo más lentos de lo previsto.
28. **Efecto estratégico 5 (intervención ante crisis).** Las actividades en el marco del efecto estratégico 5, introducidas con la primera revisión presupuestaria, se dirigían a prestar apoyo a las poblaciones afectadas por crisis para cubrir sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas. Dentro de este efecto estratégico, la asistencia prestada por el PMA logró cubrir las necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición de las personas afectadas por la pandemia de COVID-19. No se hicieron realidad las previsiones con respecto a la llegada de refugiados a Ghana y el escaso porcentaje de regreso de muchachas adolescentes a la escuela tras la reapertura de los centros y el alivio de las restricciones impuestas por la COVID-19, lo que se tradujo en que las intervenciones correspondientes no se ejecutaran. La asistencia en efectivo a las personas afectadas por la COVID-19 les permitió cubrir sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas y contribuyó a mejorar la seguridad alimentaria de los hogares, que, entre otras cosas, destinaron el dinero a la compra de insumos agrícolas y alimentos y a gastos sanitarios.

### ***Esferas intersectoriales***

29. Los datos del sistema de seguimiento del PMA que rastrea las contribuciones del PEP a los objetivos transversales, muestran que se alcanzaron las metas en la mayoría de ellos. En lo referente a la protección, el PMA cumplió los requisitos de protección de las poblaciones afectadas, realizando evaluaciones de los riesgos, por ejemplo, antes de iniciar los programas de asistencia alimentaria. Las medidas de mitigación de riesgos se integraron en los programas de asistencia alimentaria durante la ejecución y en los acuerdos con los asociados se introdujo una cláusula sobre privacidad y confidencialidad a fin de proteger los derechos y la dignidad de los beneficiarios. El PMA estableció un mecanismo para prevenir la explotación y el abuso sexuales, incluida una capacitación obligatoria para todo el personal. Existían y se aplicaron mecanismos e instrumentos para la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, aunque, como se muestra en la figura 4, el porcentaje de beneficiarios a los que se informó del programa fue insuficiente, especialmente en 2020 y 2021.

**Figura 4: Proporción de personas que reciben asistencia y están informadas del programa de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas**



Fuente: Informe CM L009b elaborado con la plataforma COMET del PMA para 2018, 2019, 2020 y 2021.

30. El PEP contribuyó a la igualdad de género, en especial en sus componentes de nutrición y sistemas alimentarios, e incluyó un esfuerzo deliberado por atender las distintas necesidades de diferentes grupos de beneficiarios. La red de recursos para cuestiones de género creada en 2016 por la oficina en el país para guiar la aplicación de la política del PMA en la materia, sirvió para reforzar los avances conseguidos, como también lo hizo la elaboración de unos planes de acción anuales en materia de género. A pesar de estos logros, ciertas normas y prácticas culturales siguen siendo una barrera para alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
31. El PMA integró efectivamente medidas de protección del medio ambiente en las actividades y operaciones del PEP, por ejemplo, mediante el análisis de los riesgos ambientales y la utilización de tecnologías inocuas para el clima. Pese a que al diseñar el PEP no se hizo una integración explícita de aspectos relacionados con el cambio climático, la adaptación a este sí se incorporó de forma sistemática a todas las actividades del PEP. De forma similar, aunque en el diseño del PEP no se incluyeron explícitamente de forma sistemática las poblaciones en situación de exclusión social, en el proceso de selección de los beneficiarios de la asistencia alimentaria sí se integró a las personas con discapacidades y con VIH. Puesto que gran parte del trabajo del PMA en Ghana está relacionado con el desarrollo, la atención a los principios humanitarios no era un aspecto destacado.

### **Sostenibilidad**

32. Pese a los problemas del Gobierno para sostener financieramente los logros del PEP a corto plazo por las restricciones fiscales y los efectos de las perturbaciones, se espera lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo de algunos logros del PEP gracias a la mejora de la planificación y de la coordinación entre el PMA y el Gobierno. El elevado grado de apropiación nacional de los logros en materia de fortalecimiento de las capacidades institucionales, unido a su integración en la planificación institucional, sugiere la probabilidad de que se mantengan, aunque una escasa base de recursos a nivel de la comunidad puede impedir que se mantenga lo logrado en seguridad alimentaria y nutrición y fortalecimiento de los sistemas alimentarios. La conservación de los logros en protección del medio ambiente depende en gran medida de la adopción de prácticas para la protección del medio ambiente a nivel de las comunidades e institucional.

***Nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz***

33. Pese a que en el PEP no se incluyó un enfoque holístico centrado en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, sí se hizo un trabajo inicial para mejorar la comprensión de este concepto y su aplicación en Ghana. La dimensión del nexo relativa a la paz es pertinente por el riesgo de que el conflicto en la región del Sahel llegue a Ghana, así como por los conflictos recurrentes entre pastores y agricultores. Por lo tanto, hay margen para crear vínculos más sólidos con esa dimensión, por ejemplo, reforzando la relación con asociados que trabajen en la consolidación de la paz.

**¿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***

34. Las actividades del PEP en el marco de los efectos estratégicos 1 a 4 no se ejecutaron dentro de los plazos previstos, con excepción de la actividad 3 en 2020 y 2021. Las actividades del efecto estratégico 5 se desarrollaron puntualmente. Los factores que provocaron los retrasos fueron, entre otros, las dificultades de ejecución, los procesos nacionales para la reforma legislativa y política, las restricciones a consecuencia de la COVID-19 y los problemas de financiación. Por consiguiente, la utilización de los recursos financieros del PEP fue baja. La tasa de utilización de los recursos asignados en todos los efectos fue de baja a moderada, con una utilización del 51 % de los fondos asignados al PEP provisional de transición y del 35 %-45 % de los recursos para el PEP entre 2019 y 2021.

***Idoneidad de la cobertura y la selección de los beneficiarios***

35. El PEP seleccionó y atendió eficazmente a las poblaciones más vulnerables de Ghana aplicando criterios y enfoques bien definidos. Los distritos se seleccionaron en función del estado de la seguridad alimentaria y nutricional y se identificaron los hogares usando el registro nacional de hogares y valoraciones a nivel de las comunidades. Las intervenciones en materia de fortalecimiento de las capacidades y promoción de las políticas también atendieron las necesidades de las poblaciones más vulnerables a la inseguridad alimentaria. Sin embargo, la cobertura geográfica y el número de beneficiarios se vieron reducidos por los recursos financieros disponibles, y el PMA no pudo ampliar las actividades del PEP más allá de los 15 distritos seleccionados, lo cual significa que quedaron excluidos algunos distritos con datos nutricionales negativos. Para ampliar la infraestructura de la asistencia a distritos no atendidos se necesitará más financiación.

**¿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?*****Suficiencia, previsibilidad y flexibilidad de los recursos***

36. El PEP no estuvo adecuadamente financiado, pese a que el plan basado en las necesidades para el PEP provisional de transición de 2018 se financió al 93 %. El panorama de financiación del PEP se ha caracterizado por la inestabilidad y la dependencia de dos donantes principales (Canadá y Japón). Por otra parte, una gran parte de los fondos recibidos estaban asignados a fines específicos, lo que provocó un desequilibrio en la financiación de los distintos efectos estratégicos y actividades: el efecto estratégico 1 fue el que recibió más financiación de los donantes y los efectos estratégicos 3 y 4 los que menos en relación con el presupuesto previsto. Las dificultades de financiación obedecen al reposicionamiento estratégico del PMA en Ghana hacia el papel de "habilitador", que da prioridad al fortalecimiento de las capacidades y a la coherencia de las políticas, lo cual puede no responder a las prioridades de sus donantes tradicionales, y reflejan asimismo la competencia con otras crisis en otros lugares del mundo y la trayectoria de desarrollo de Ghana como país de ingreso medio.

### **Seguimiento y presentación de informes**

37. El sistema de seguimiento y presentación de informes del PEP no registró adecuadamente los progresos hacia la consecución de los efectos. En algunos indicadores faltaban datos y otros fueron insuficientes para medir las realizaciones del PEP, pues el sistema de seguimiento aún no está plenamente adaptado para reflejar la transición del PMA a una función de habilitador en Ghana, sobre todo en cuanto a los efectos estratégicos 2, 3 y 4. No obstante, la presentación de datos de seguimiento en las reuniones semanales de la dirección sirvieron para detectar problemas y contribuyeron a una toma de decisiones debidamente fundamentada en el seno del PMA.

### **Asociaciones**

38. La asociación entre el PMA y los ministerios y organismos gubernamentales fue esencial en la consecución de los resultados del PEP. El recurso al personal, los sistemas y la infraestructura del Gobierno facilitó la ejecución y la apropiación de las actividades pertinentes del PEP. El PMA estableció valiosas asociaciones con el sector privado para reforzar los sistemas alimentarios, aunque fue complicado mantenerlas debido a la interrupción de la financiación de los proyectos. La colaboración con los asociados para el desarrollo se centró principalmente en la coordinación y el intercambio de información, aunque en fecha reciente se avanzó en el aprovechamiento de los recursos técnicos y financieros y las competencias especializadas. La asociación con organizaciones no gubernamentales se basó en los acuerdos firmados por las partes para la ejecución de las actividades acordadas, que contribuyeron a la consecución de los resultados del PEP a nivel de los productos.
39. La colaboración entre el PMA y otras entidades de las Naciones Unidas, incluidos los demás organismos con sede en Roma, fue limitada en cuanto a la ejecución conjunta. El débil mecanismo de coordinación de la ANUDS para 2018-2022, las limitadas oportunidades para la programación conjunta, así como la falta de acuerdos de financiación común, fueron algunos de los factores que determinaron esta situación. En consecuencia, el PMA ejecutó en gran medida las actividades del PEP sin colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas.

### **Recursos humanos**

40. Los recursos humanos del PMA, en cuanto a número y competencias, lograron alcanzar los resultados del PEP, pero la rotación del personal afectó a la ejecución oportuna de ciertas actividades. Pese a entenderse claramente que la propuesta de valor del PMA avanza en una nueva dirección, no hay datos empíricos sobre la existencia de un plan explícito para adaptar la capacidad del personal a la nueva función habilitadora. Se siguió mayormente un proceso *ad hoc* que sigue inconcluso. La incertidumbre del personal, especialmente en cuanto a la seguridad en el empleo y las funciones dentro del PEP, afectó a la ejecución de las actividades del PEP por parte del personal.

### **Otros factores que han influido en las realizaciones**

41. Las realizaciones globales del PEP se vieron obstaculizadas por los retrasos en la toma de decisiones del Gobierno y la lentitud en la aprobación de los memorandos de entendimiento, los acuerdos sobre el terreno y los procesos de ejecución. Internamente, también hubo dificultades por los prolongados procesos para ultimar acuerdos con los asociados. Pese a ello, el PMA ha avanzado en su transición estratégica hacia la función de habilitador en los efectos estratégicos 1 a 4. A pesar de que no se ha elaborado ningún plan formal que sirva de guía para la gestión del cambio, este es un proceso en curso y están surgiendo modelos para guiar la transición.

## Conclusiones

42. En general, el PEP contribuyó eficazmente a la transición de PMA de la ejecución directa a la función habilitadora prevista e impulsó la reorientación de la asistencia alimentaria a unos sistemas alimentarios que integren aspectos de nutrición. Demostró que los enfoques basados en el mercado para fortalecer los sistemas alimentarios y el programa de apoyo a los medios de subsistencia, que fomenta la producción de alimentos nutritivos entre los hogares vulnerables, pueden mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. Sin embargo, la ejecución del PEP tropezó con obstáculos debidos a factores internos y externos, que provocaron demoras, impidieron que se alcanzasen ciertas metas a nivel de los productos y afectaron a la contribución del PEP a los efectos estratégicos.
43. El PEP ayudó al Gobierno a atender las necesidades de las poblaciones vulnerables en materia de seguridad alimentaria y nutrición a través de intervenciones programáticas en general coherentes; sin embargo, carecía de una teoría del cambio explícita, con la que podrían haberse definido mejor las interrelaciones y sinergias entre las actividades a nivel comunitario y la labor preliminar de fortalecimiento de las capacidades y aumento de la coherencia de las políticas, aportando de ese modo claridad y contribuyendo a acelerar la reorientación hacia la función habilitadora.
44. Pese a haberse ejecutado en un entorno político relativamente estable, el PEP se ajustó para dar respuesta a la pandemia de COVID-19 y sus efectos en la seguridad alimentaria y la nutrición, lo cual demuestra la flexibilidad del PMA y el hecho de que su acción seguía siendo pertinente. No obstante, el PEP no consiguió abordar adecuadamente las carencias en la capacidad nacional de preparación y respuesta ante crisis y de fomento de la resiliencia de las comunidades ni integrar el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz en su diseño e implementación.
45. El PEP tenía un propósito claro y contribuyó a los avances en la reorientación de la ejecución directa a la función habilitadora prevista para el PMA, aunque la falta de un plan para poner en práctica y gestionar ese paso provocó falta de claridad respecto del cambio deseado y ambigüedad e incertidumbre en el personal en cuanto a sus funciones. La financiación insuficiente de la labor de fortalecimiento de las capacidades y aumento de la coherencia de las políticas complicó aún más la transición a la función habilitadora. El PMA ha empezado a solicitar financiación de fuentes nuevas, sobre todo el sector privado, aunque todavía no se ha obtenido el apoyo de nuevos donantes.
46. El PMA integró con éxito en el PEP la igualdad de género, la protección, la prevención de la explotación y el abuso sexuales y la protección del medio ambiente. Las cuestiones de género se incorporaron a todos los efectos y contribuyeron a promover la igualdad en cuanto a generación de ingresos y toma de decisiones, si bien unas normas y prácticas culturales profundamente arraigadas en las comunidades siguieron estorbando los avances. El PMA también aplicó medidas para proteger a las poblaciones afectadas, entre otras cosas, de la explotación y el abuso sexuales, e incluyó medidas de protección del medio ambiente en sus intervenciones de fortalecimiento de los sistemas alimentarios y la nutrición. Los mecanismos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas no funcionaron de manera óptima, pues los beneficiarios no conocían bien el programa y ofrecieron poca retroalimentación. Además, la integración de las consideraciones sobre el cambio climático y la inclusión de las poblaciones marginadas, como las personas con discapacidad, no se recogieron suficientemente en el PEP provisional de transición ni en el PEP posterior.
47. Las asociaciones con el Gobierno, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales fueron esenciales en la ejecución del PEP. Las asociaciones con el Gobierno permitieron garantizar la armonización de las intervenciones con los sistemas nacionales y aprovechar la utilización de los recursos gubernamentales, con lo que se favoreció la apropiación de las

actividades por parte del país. Las asociaciones con el sector privado fueron cruciales para impulsar los avances hacia el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y la disponibilidad de alimentos nutritivos especializados en el mercado. En cambio, la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas se limitó en gran medida al intercambio de información y contadas actividades conjuntas en pequeña escala, y los esfuerzos para ampliar las asociaciones aparecieron relativamente tarde en la ejecución del PEP. Esto refleja problemas más amplios relacionados con la debilidad de las estructuras de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas en Ghana.

## **Recomendaciones**

48. La evaluación formula seis recomendaciones, de las cuales tres son estratégicas y las otras tres operacionales, para abordar los problemas fundamentales de Ghana en el próximo PEP. Las recomendaciones se destinan principalmente a la oficina en el país, pero también requieren las aportaciones de algunas direcciones de la Sede y del despacho regional.

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	<b>En el próximo PEP, el PMA debería definir claramente su orientación estratégica como habilitador y facilitador en Ghana.</b>	Estratégica	Oficina en el país		Alta	
1.1	<p>Incluir una teoría del cambio que describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una lógica de intervención para el fortalecimiento de las capacidades basada en un análisis exhaustivo de las necesidades en esta esfera;</li> <li>• de qué manera las funciones de habilitador y facilitador contribuirán en último término a mejorar la seguridad alimentaria y el estado nutricional de la población ghanesa, tratando al mismo tiempo de no dejar a nadie atrás, y</li> <li>• las conexiones entre la ejecución directa y la labor preliminar de fortalecimiento de las capacidades y aumento de la coherencia de las políticas.</li> </ul>		Oficina en el país	Despacho regional, Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional de la Sede		Noviembre de 2023
1.2	<p>Desarrollar un plan de ejecución detallado para gestionar el proceso de reorientación hacia una función habilitadora. El plan debería incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la alineación de los perfiles del personal con la función habilitadora, teniendo en cuenta el género y la diversidad;</li> <li>• un proceso de supresión gradual de la ejecución directa, y</li> <li>• una estrategia de comunicación sobre la nueva función habilitadora del PMA en Ghana.</li> </ul>		Oficina en el país	Despacho regional, Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional de la Sede		Noviembre de 2023 (revisión y actualización anuales)
2	<b>El PMA debería intensificar y armonizar sus asociaciones no solo con el Gobierno, sino también con el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones académicas, otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo.</b>	Estratégica	Oficina en el país		Alta	
2.1	Apoyarse en el trabajo iniciado para el fortalecimiento de los sistemas alimentarios basados en el mercado, reforzando los sistemas del Programa Nacional para Mejorar los Medios de Subsistencia y Combatir la Pobreza, la inclusión financiera de las mujeres y la iniciativa digital de financiación prevista para el sector privado que busca incorporar a más asociados con competencias especializadas en desarrollo del sector privado y protección social.		Oficina en el país			Diciembre de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
2.2	Considerar la posibilidad de participar en los comités parlamentarios pertinentes encargados de revisar y formular políticas para atender las necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición en Ghana.		Oficina en el país			Diciembre de 2025
2.3	Definir y ejecutar nuevas iniciativas conjuntas o mejorar las iniciativas en curso realizadas conjuntamente con otras entidades de las Naciones Unidas dentro del MCNUDES.		Oficina en el país			Diciembre de 2025
<b>3</b>	<b>En el próximo PEP, el PMA debería centrarse en el apoyo que presta al Gobierno en materia de preparación y respuesta en casos de emergencia, en colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y asociados que también tengan un mandato para intervenir ante crisis.</b>	Estratégica	Oficina en el país		Alta	
3.1	Mantener y reforzar las actividades destinadas a la obtención del efecto estratégico relacionado con la intervención ante crisis para ayudar al Gobierno a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mitigar los efectos negativos en la seguridad alimentaria y la nutrición de las inundaciones recurrentes, el incremento actual del precio de los alimentos y las crisis imprevistas;</li> <li>• reforzar los sistemas de preparación para emergencias, y</li> <li>• facilitar la integración del nexo entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz en los programas centrados en la seguridad alimentaria y la nutrición.</li> </ul>		Oficina en el país			Abril de 2024
<b>4</b>	<b>El PMA debería mejorar los procesos de colaboración con los asociados cooperantes y utilizar mecanismos de financiación innovadores para garantizar que el PEP se lleve a cabo en los plazos establecidos.</b>	Operacional	Oficina en el país		Media	Noviembre de 2023
4.1	Buscar mecanismos de financiación innovadores que respondan a las necesidades de financiación plurianual para la labor preliminar de fortalecimiento de las capacidades y la participación en la formulación de las políticas.		Oficina en el país	Despacho regional, Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos de la Sede		Noviembre de 2023
4.2	Racionalizar y hacer conocer mejor los procesos y directrices relativos a la colaboración con los asociados cooperantes para garantizar la aprobación puntual en el PMA de los acuerdos de asociación.		Oficina en el país			Noviembre de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Entidades responsables	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
5	<b>El PMA debería ayudar al Gobierno a desarrollar modelos sostenibles de enfoques basados en el mercado para el fortalecimiento de los sistemas alimentarios y a ampliar el programa de fomento de los medios de subsistencia que integra la dimensión nutricional, sobre todo en la región Norte y la de Ashanti, por conducto del Ministerio de Alimentación y Agricultura.</b>	Operacional	Oficina en el país			Junio de 2024
5.1	Ayudar al Gobierno a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar una estrategia para desarrollar unos sistemas alimentarios basados en el mercado, que integren la dimensión nutricional y sean seguros;</li> <li>• fortalecer un entorno favorable para todos los agentes de los sistemas alimentarios con dimensión nutricional, incluidos los pequeños agricultores, las agrupaciones de productores, los elaboradores de alimentos, los compradores institucionales y los proveedores de insumos agrícolas y de tecnologías, e</li> <li>• incorporar la adaptación al cambio climático a los sistemas alimentarios.</li> </ul>		Oficina en el país			Diciembre de 2024
5.2	Alentar al Gobierno para que implemente políticas que permitan mejorar los enfoques basados en el mercado para fortalecer la dimensión nutricional de los sistemas alimentarios o a revisar en este sentido las políticas vigentes, y ayudarlo en estas tareas. .		Oficina en el país			Junio de 2024
5.3	Facilitar el funcionamiento de las plataformas de coordinación de múltiples partes interesadas en el sector de la seguridad alimentaria y la nutrición.		Oficina en el país			Diciembre de 2024
5.4	Ayudar al Gobierno (Ministerio de Alimentación y Agricultura) a ampliar el programa de medios de subsistencia que integre la dimensión nutricional dirigido a los hogares vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición, sobre todo en la región Norte y la de Ashanti.		Oficina en el país			Diciembre de 2024
6	<b>El PMA debería revisar el mecanismo de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y eliminar los estrangulamientos para garantizar que todos los beneficiarios estén debidamente informados de los programas del PMA.</b>	Operacional	Oficina en el país			

<b>N.º</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Tipo de recomendación</b>	<b>Entidades responsables</b>	<b>Otras entidades colaboradoras</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
6.1	Realizar una valoración de los métodos que prefieren usar los beneficiarios para proporcionar retroalimentación y utilizar los hallazgos de esta valoración a fin de garantizar que los beneficiarios conozcan los mecanismos de retroalimentación del PMA y tengan acceso a ellos.		Oficina en el país	Despacho regional		Diciembre de 2024
6.2	Aumentar la frecuencia y la calidad de las actividades de sensibilización dirigidas a los beneficiarios para garantizar que estos estén bien informados de los programas.		Oficina en el país	Despacho regional		Diciembre de 2024

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

ANUDS	Alianza de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país