



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

## Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario  
Roma, 26-28 de febrero de 2024

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 12 de enero de 2024

WFP/EB.1/2024/5-A/3

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 del PMA para Filipinas (2018-2023)

### Resumen

En la evaluación del plan estratégico para Filipinas (2018-2023) se examinaron la estrategia, las intervenciones y los sistemas establecidos por el PMA con arreglo al plan. Mediante un enfoque centrado en la utilización práctica, la evaluación persiguió el doble propósito de cumplir los requisitos en materia de rendición de cuentas y extraer enseñanzas que pudieran tenerse en cuenta en el diseño del nuevo plan estratégico para el país.

En el plan estratégico para el país se prevé una reorientación del papel del PMA, que dejaría de encargarse de la ejecución de las intervenciones para pasar a facilitarlas proporcionando asistencia técnica y reforzando las capacidades del Gobierno en las esferas de la preparación y respuesta ante emergencias y de la seguridad alimentaria y la nutrición. La primera mitad del período de ejecución del plan, de 2018 a 2020, se caracterizó por limitaciones en materia de recursos, vacantes en los cargos de dirección, un escaso diálogo estratégico con los asociados, una elevada tasa de rotación del personal y perturbaciones relacionadas con la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019, lo que limitó los resultados de la labor del PMA en torno al fortalecimiento de las capacidades nacionales, con la excepción de la Región Autónoma de Bangsamoro en el Mindanao Musulmán. A partir de 2021 la situación relativa a los recursos humanos y financieros mejoró, lo que permitió volver a ampliar el alcance del plan estratégico para el país, restablecer las relaciones estratégicas con el Gobierno y otros asociados y lograr importantes resultados en lo referido a las intervenciones humanitarias del PMA, su labor en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales de preparación y respuesta ante emergencias, y su participación en el proceso de consolidación de la paz.

*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. P. Hougesen  
Oficial de Evaluación  
Correo electrónico: [pernille.hougesen@wfp.org](mailto:pernille.hougesen@wfp.org)

La evaluación permitió constatar que el plan era compatible con las políticas nacionales y con el sistema de las Naciones Unidas, si bien la coherencia interna de los programas se había visto afectada por un enfoque “compartimentado” en lo referido a la ejecución, producto de la falta de vínculos entre los efectos estratégicos. Eso se observó especialmente en las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en las esferas de la nutrición y la protección social, donde no se estudió ninguna posibilidad de incorporación sistemática de la dimensión nutricional. Las intervenciones de protección social estuvieron dispersas entre los tres efectos estratégicos sin ninguna estrategia coherente, lo que llevó a menoscabar la eficacia.

Se observó una mayor coherencia interna en la Región Autónoma de Bangsamoro en el Mindanao Musulmán, donde se aplicó un enfoque multisectorial en materia de seguridad alimentaria y nutricional que contribuyó al fortalecimiento de las capacidades nacionales a nivel de los gobiernos locales, que se reflejó en el fortalecimiento de las políticas, los marcos, los planes y las capacidades. Aunque la labor del PMA en esa región ha contribuido a una mayor coordinación y cooperación entre los ministerios gubernamentales y a la consolidación de la paz, tales contribuciones no aparecen bien reflejadas en los informes que el Programa presenta, y el hecho de que la seguridad alimentaria y la nutrición han sido el punto de entrada para la labor del PMA en Filipinas le ha restado reconocimiento como asociado estratégico en los ámbitos de la protección social y la consolidación de la paz.

La evaluación concluyó que el PMA ocupa una posición estratégica en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, en particular gracias a su capacidad de preparación y respuesta ante emergencias. Sin embargo, el hecho de que las labores de preparación y respuesta ante emergencias se articulaban en torno a dos efectos estratégicos separados y la falta de sinergias entre estos dos efectos retrasaron la respuesta inicial al tifón Rai en diciembre de 2021, si bien la prestación rápida de apoyo logístico y de servicios de evaluación apuntaló la capacidad de respuesta del propio Gobierno.

En la evaluación se formulan seis recomendaciones para el PMA: utilizar el marco institucional de fortalecimiento de las capacidades nacionales y el Marco de resultados institucionales para elaborar un marco de estrategias, enfoques, hojas de ruta y seguimiento específico para el país que permita fomentar las capacidades nacionales; velar por la aplicación de una estrategia coherente de protección social y seguir consolidando el posicionamiento estratégico del PMA en ese ámbito, entre otras cosas en la esfera de la protección social que integra la dimensión nutricional; mantener la capacidad interna de la oficina en el país para ampliar la escala de las operaciones en caso de tener que realizar una intervención de emergencia; estudiar la posibilidad de ampliar la labor del PMA a nivel subnacional en lo referido al fomento de la capacidad nacional, en particular en la esfera de la preparación y respuesta ante emergencias; refinar y diversificar los recursos financieros y humanos disponibles para cumplir el cometido del PMA de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, y aumentar las inversiones en la gestión de los conocimientos a fin de contribuir a la adopción de decisiones relacionadas con los programas y fortalecer la memoria institucional.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Filipinas (2018-2023) (WFP/EB.1/2024/5-A/3) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2024/5-A/3/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas durante sus debates.

---

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

## Introducción

### Características de la evaluación

1. La evaluación del plan estratégico para el país (PEP) se programó de manera que proporcionara datos empíricos y enseñanzas para orientar la elaboración del próximo PEP para Filipinas. Abarcó la etapa de diseño del PEP en 2017 y todas las actividades llevadas a cabo de conformidad con el plan entre enero de 2018<sup>1</sup> y octubre de 2022. Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son la Oficina del PMA en Filipinas y las partes interesadas internas y externas, incluidos el Gobierno de Filipinas y los beneficiarios.
2. En la evaluación se aplicó un enfoque basado en una metodología mixta, que combina tareas de examen documental, análisis de datos cuantitativos, entrevistas a informadores clave, visitas a los lugares de ejecución de los proyectos —que incluyeron entrevistas a las partes interesadas—, observaciones y debates de grupo con los beneficiarios. Los datos se recopilaron entre septiembre y octubre de 2022. En el enfoque metodológico de la evaluación se integró plenamente el análisis de género, y los datos se desglosaron cuando fue pertinente. Se aplicaron normas deontológicas para proteger la dignidad y el anonimato de quienes participaron en la evaluación.

### Contexto

3. Filipinas se divide en tres grupos insulares principales —Luzon, Visayas y Mindanao— y se organiza en 17 regiones administrativas y una región autónoma, a saber, la Región Autónoma Bangsamoro del Mindanao Musulmán (en lo sucesivo, “Región Autónoma”). En 2021 la población ascendía a 111 millones de personas, con una representación similar de hombres y mujeres.
4. Filipinas es un país de ingreso medio con un ingreso nacional bruto per cápita de 3.555 dólares EE.UU. en 2020. A finales de 2022, la tasa de empleo se situaba en un 95 %<sup>2</sup>. Se ha registrado una mejora de los indicadores socioeconómicos del país, cuyo índice de Gini se había reducido de un 44,6 % en 2015 a un 42,3 % en 2018, mientras que la tasa de pobreza nacional había disminuido de un 22,3 % a un 16,3 % durante el mismo período.
5. En lo que atañe a la seguridad alimentaria, en 2022 Filipinas se situó en el puesto 69 de entre 121 países en el Índice Global del Hambre, lo que indica un nivel de hambre “moderado”. Las mayores tasas de malnutrición del país se registran en la Región Autónoma<sup>3</sup>, donde un 45,2 % de los niños menores de 5 años sufre retraso del crecimiento y un 8,2 % padece emaciación, según los datos más recientes disponibles. Esas cifras están muy por encima de los niveles nacionales, de un 27 % para el retraso del crecimiento y un 5,5 % para la emaciación<sup>4</sup>.
6. Siendo el país del mundo con el mayor índice de riesgo frente a los peligros naturales y el cambio climático, Filipinas es particularmente vulnerable a los desastres naturales<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La oficina en el país llevó a cabo un PEP provisional desde enero de 2018 hasta que el PEP quedó finalizado, en junio de 2018. Cuando en este informe se alude al “PEP”, se incluyen los datos relativos al período comprendido entre enero y junio de 2018.

<sup>2</sup> Oficina Central de Estadísticas de Filipinas. 2023. [Unemployment rate](#) (fecha de publicación: 6 de enero de 2023).

<sup>3</sup> PMA. 2022. [The Philippines Food Security Monitoring: Remote Household Food Security Survey Brief](#).

<sup>4</sup> Instituto de Investigaciones sobre Alimentación y Nutrición. 2022. [Expanded National Nutrition Survey 2021](#).

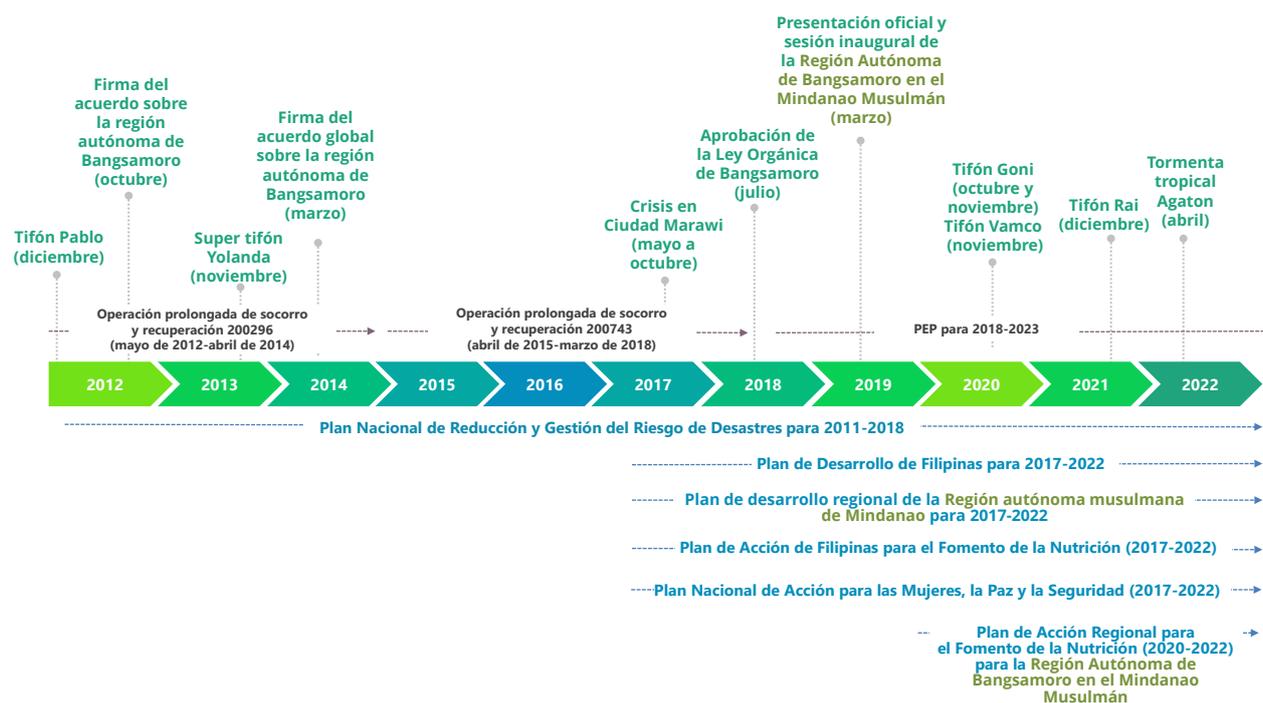
<sup>5</sup> Bündnis Entwicklung Hilft. 2022. [WorldRiskReport 2022 – Focus: Digitalization](#).

CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (millones) (1)	113,8	2021
	Agricultura, actividades forestales y pesca, valor añadido (porcentaje del producto interno bruto) (1)	10	2021
	Índice de Desarrollo Humano (puesto) (2)	116 de 191 países	2021/2022
	Población en situación de pobreza multidimensional grave (porcentaje de la población total) (2)	1,3	2020
	Índice Global de Hambre (puntuación y puesto) (3)	14,8 69 de 121 países	2022
	Prevalencia del retraso del crecimiento moderado y grave (porcentaje de los niños menores de 5 años) (4)	27	2021
	Índice de la brecha de género (puesto) (5)	19 de 146 países	2022
	Tasa de alfabetización (porcentaje de personas de 15 años y más) (6)	98,4	2019

Fuentes: 1) Banco Mundial. 2022. [Población total - Philippines](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Human Development Data](#); 3) [Global Hunger Index - Philippines](#); 4) [Oficina Central de Estadísticas de Filipinas](#) 5) Foro Económico Mundial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#); 6) [Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura \(UNESCO\)](#).

### Plan estratégico para el país

- El PEP fue aprobado por la Junta Ejecutiva en mayo de 2018 por un período de seis años. En virtud del plan, el PMA dejaría de encargarse de la ejecución de las intervenciones para comenzar a facilitarlas mediante la provisión de asistencia técnica y el fortalecimiento de las capacidades del Gobierno en las esferas de la preparación y la respuesta ante emergencias y la seguridad alimentaria y la nutrición.
- En el diseño del PEP se tuvieron en cuenta los resultados del examen estratégico de la seguridad alimentaria y nutricional realizado en 2017 y se hizo hincapié en la cooperación con el Gobierno en torno a los cuatro efectos estratégicos que se presentan en la figura 2. En la figura 1 se ilustran los principales sucesos que han incidido en el país, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y la labor que el PMA viene realizando desde hace tiempo en Filipinas.

**Figura 1: Sinopsis del contexto del país y de las operaciones del PMA, 2012-2022**

Fuente: elaborado por el equipo de evaluación con el apoyo de la Oficina de Evaluación.

- El objetivo del PMA mediante el PEP fue brindar asesoramiento técnico, propiciar la generación de datos empíricos, facilitar el diálogo sobre políticas y llevar adelante tareas de promoción dirigidas a mejorar las capacidades del país en los planos nacional y regional. Sin embargo, los desafíos relacionados con la prolongada crisis humanitaria en Lanao del Sur, los desastres naturales como los tifones Mangkhut en 2018 y Rai en diciembre de 2021, y la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) hicieron necesario aumentar el presupuesto destinado a las intervenciones en caso de crisis. A raíz de ello, el plan basado en las necesidades del PEP aumentó del presupuesto original de 33 millones de dólares en 2018 a 94 millones de dólares a finales de 2022. En la figura 2 se muestra cómo se distribuyeron los fondos entre los diferentes componentes del PEP.

**Figura 2: Plan estratégico para Filipinas (2018-2023): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos**



\* La proporción de los recursos asignados a los distintos efectos estratégicos y a los respectivos gastos se ha calculado sobre la base del total general y por tanto no equivale al 100 % ya que una parte de los recursos se asignó también a los distintos efectos no estratégicos, así como a los costos de apoyo directos e indirectos.

Fuente: informes anuales sobre Filipinas, 2018-2022; presupuesto de la cartera de proyectos en el país. Datos a diciembre de 2022, antes de la publicación de los datos de la novena revisión presupuestaria.

10. En el marco del PEP, el PMA planificó valerse de una combinación de modalidades de transferencia, a saber, transferencias de efectivo, alimentos y fortalecimiento de las capacidades. Durante la ejecución, la oficina en el país dejó gradualmente de distribuir alimentos en especie para pasar a las transferencias de dinero en efectivo, y para 2020 las distribuciones de alimentos se habían abandonado por completo, aunque debieron reanudarse luego en 2022 en el marco de la intervención de emergencia a raíz del tifón Rai.

## Hallazgos derivados de la evaluación

**¿En qué medida la posición estratégica, la función y las contribuciones específicas del PMA se basan en las prioridades del país y en las necesidades de la población, además de en sus propias fortalezas?**

### ***Pertinencia respecto de las necesidades y armonización con las prioridades nacionales***

11. Basándose en datos empíricos, el PEP fue diseñado para subsanar las deficiencias referidas a la política de seguridad alimentaria y nutrición y a la ejecución que se habían constatado en varias evaluaciones, en particular en el examen estratégico de la seguridad alimentaria y nutricional<sup>6</sup> llevado a cabo en 2017 en consulta con el Gobierno, las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado. El diseño del PEP se basó en los programas y estrategias nacionales que estaban en vigor en 2017, entre ellos el Plan de Desarrollo de Filipinas para 2017-2022<sup>7</sup>. El plan incluyó iniciativas dirigidas a lograr la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con especial hincapié en los ODS 1, 2 y 17, lo que situó al PMA como un asociado estratégico del Gobierno. El énfasis del PEP en la consolidación de la paz en la Región Autónoma reflejó una de las principales prioridades del Gobierno.

### ***Coherencia con los asociados***

12. El PEP es congruente con el Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (y con el marco de asociación socioeconómica derivado), que a su vez es compatible con el Plan de Desarrollo de Filipinas. El énfasis del plan en Mindanao es coherente con el cambio de enfoque del equipo de las Naciones Unidas en el país para centrarse en la consolidación de la paz tras el establecimiento de la Región Autónoma en 2018. Las asociaciones del PMA se basan en sus ventajas comparativas, por ejemplo, su presencia a nivel subnacional, en particular en la Región Autónoma; sus capacidades probadas en materia de logística, evaluaciones y asistencia técnica en las intervenciones de emergencia; sus conocimientos especializados en lo referido al análisis de las cadenas de suministro y las políticas de seguridad alimentaria, y su poder de convocatoria y coordinación.

### ***Justificación del programa y coherencia interna***

13. Si bien no se elaboró ninguna teoría del cambio al momento de diseñar el PEP, el plan refleja claramente una lógica programática coherente. Con todo, la oficina en el país no siempre fue capaz de establecer sinergias entre los efectos estratégicos, lo que fue en menoscabo de la coherencia interna y, en algunos casos, pudo haber reducido la eficacia. Por ejemplo, la labor del PMA en la esfera de la protección social aparece repartida entre tres efectos estratégicos y falta una estrategia coherente de implementación. Las actividades de preparación y respuesta ante emergencias y las relacionadas con las cadenas de suministro también se repartieron entre varios efectos estratégicos y tienen planes de ejecución separados, una elección que obstaculizó la ampliación de la intervención emprendida a raíz del tifón Rai en diciembre de 2021. Además, la formulación de actividades relacionadas con la nutrición en el efecto estratégico 2 refleja el compromiso del PMA en torno a esa cuestión, pero limita el posible grado de integración de la dimensión nutricional en otros efectos estratégicos como tema transversal.

---

<sup>6</sup> Brain Trust Inc. 2017. *Strategic review on food security and nutrition in the Philippines*.

<sup>7</sup> El PEP está en consonancia con el Plan de Acción de Filipinas para el Fomento de la Nutrición (2017-2022) y con el Plan Nacional de Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres para 2011-2018.

### ***Posicionamiento estratégico y adaptabilidad al contexto***

14. El posicionamiento estratégico del PMA obedeció a las variaciones de las circunstancias y las necesidades nacionales, como las que se registraron durante la pandemia de COVID-19 y luego de las crisis de origen climático. La ausencia de un marco estratégico general y la falta de aplicación de marcos e instrumentos institucionales para el fortalecimiento de las capacidades nacionales (FCN) en cierto modo afectaron a las contribuciones estratégicas del PMA en ese ámbito. Si bien en el transcurso de la ejecución del PEP la protección social se transformó en una prioridad institucional, la falta de énfasis en esa esfera en la etapa de diseño del PEP limitó la influencia del Programa a nivel nacional. Actualmente, el PMA tiene ante sí cada vez más posibilidades de contribuir en mayor medida al FCN, y las partes interesadas han definido claramente posibles puntos de entrada para que preste su apoyo a dos de los cuatro pilares en el programa de protección social del Departamento de Bienestar y Desarrollo Sociales.
15. Debido a la estructura de gobernanza descentralizada de Filipinas, así como a la experiencia de trabajo adquirida a nivel subnacional, el PMA ocupa una sólida posición para centrarse en el fortalecimiento de las capacidades subnacionales. Se aplicaron dos enfoques: el de las intervenciones multisectoriales para regiones específicas, similar al enfoque que se utiliza en la Región Autónoma, y el de fortalecimiento de las capacidades locales mediante sistemas nacionales, un enfoque de uso más común en las operaciones prolongadas de socorro y recuperación anteriores, pero que también se adopta en el proyecto piloto de acción anticipatoria que se incluye en el efecto estratégico 4. Ambos enfoques son muy apreciados por las partes interesadas, que expresaron el deseo de que el PMA amplíe su colaboración a nivel subnacional.

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

16. Las distribuciones de alimento y las transferencias de efectivo de conformidad con el efecto estratégico 1 contribuyeron a mejorar la seguridad alimentaria, como lo demuestra el aumento de la puntuación relativa al consumo de alimentos en las zonas que reciben asistencia del PMA<sup>8</sup> respecto de las puntuaciones nacionales<sup>9</sup>, y lo confirman los resultados del seguimiento posterior a la distribución, que destacan un importante aumento del 8 % en el número de personas cuya puntuación relativa al consumo de alimentos era aceptable en 2020, y los resultados positivos similares obtenidos en 2021 y 2022. Además, el PMA reforzó la capacidad de respuesta del Gobierno ante emergencias al introducir metodologías de recopilación de datos y de cartografía.
17. La falta de recursos obstaculizó la puesta en marcha de los ambiciosos planes previstos en el efecto estratégico 2 para apoyar las políticas y los programas del Gobierno dirigidos a mejorar la salud y la nutrición enriqueciendo las dietas, excepto en la Región Autónoma, donde se lograron importantes resultados a nivel institucional.
18. Las intervenciones multisectoriales aplicadas en la Región Autónoma de conformidad con el efecto estratégico 3 contribuyeron a la consolidación de la paz y al fortalecimiento de las capacidades del gobierno local en las esferas de la formulación de políticas, la eficacia institucional y el diseño y la ejecución de programas. Por ejemplo, el PMA apoyó la formulación de una hoja de ruta sobre seguridad alimentaria y nutrición y de un plan de acción regional para la nutrición, y colaboró con el Ministerio de Educación Básica, Superior y Técnica en la elaboración de directrices para el programa de alimentación en las escuelas en la Región Autónoma. El PMA también apoyó la puesta a prueba de un programa de alimentación escolar con productos locales en cuatro municipios de la Región Autónoma y promovió la compra de alimentos a agricultores locales.

---

<sup>8</sup> PMA. [Informes anuales sobre el país \(2018-2022\)](#).

<sup>9</sup> PMA. 2022. [HungerMap LIVE](#).

19. Gracias al marco de convergencia<sup>10</sup>, que fue el resultado de sus esfuerzos por convocar a los principales actores en la esfera de la seguridad alimentaria y nutricional, el PMA contribuyó con éxito a la mejora de la coordinación y la colaboración entre los ministerios gubernamentales y a la consolidación de la paz y la cohesión social. Sin embargo, los resultados en esos ámbitos no se consignan íntegramente en los informes del Programa, porque estos no incluyen efectos ni indicadores relativos a la consolidación de la paz.
20. En el marco del efecto estratégico 4, el PMA también apoyó la intervención de emergencia del Gobierno al brindar servicios de logística y de gestión de la cadena de suministro, y fortaleció las comunicaciones en las esferas de los sistemas de preparación e intervención ante emergencias y de la gestión de la información. Sin embargo, la importancia de estos resultados se vio limitada por los déficits de financiación, y la arquitectura del PEP —que separa la labor de preparación de la intervención ante emergencias— supuso un desafío para el PMA cuando este tuvo que intervenir directamente.

### Contribución a las metas transversales

#### Género

21. La integración de la perspectiva de género en los programas del PMA en Filipinas se ajusta a los requisitos institucionales y viene mejorando desde que comenzó la ejecución del PEP, en 2018. En general, la oficina en el país ha alcanzado sus metas según se miden a través de los indicadores institucionales, como los referidos a la participación de las mujeres en los comités de los proyectos y en la adopción de decisiones en el hogar y a la distribución de alimentos o transferencias de efectivo a las mujeres. Las puntuaciones relativas al marcador de género y edad han ido mejorando a lo largo del tiempo. Sin embargo, en la Región Autónoma el número de mujeres que participaron en los comités se redujo durante la pandemia, cuando estas se vieron obligadas a encargarse ellas mismas de la educación de sus hijos en el hogar, lo que limitó el tiempo a su disposición.

CUADRO 2: PUNTUACIONES RELATIVAS AL MARCADOR DE GÉNERO Y EDAD COMUNICADAS, POR EFECTO ESTRATÉGICO Y AÑO, 2018-2022					
Efecto estratégico	2018	2019	2020	2021	2022*
1: Respuesta humanitaria	n. d.	1	1	4	3
2: Nutrición	n. d.	1	4	4	3
3: Región Autónoma	n. d.	1	4	4	0
4: Preparación y respuesta ante emergencias	n. d.	0	0	4	0

\* El cálculo de la puntuación relativa al marcador de género y edad se modificó en 2022 para incluir aspectos referidos tanto a la ejecución como al diseño.

Fuentes: PMA. [Informes anuales sobre el país \(2018-2022\)](#).

<sup>10</sup> El marco es un conjunto de acuerdos que orienta la coordinación interinstitucional en el Gobierno.

***Protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y cuestiones ambientales***

22. El PMA se ha ajustado a las directrices de protección en todo momento, salvo durante la intervención a raíz del tifón Rai, cuando no contaba con suficiente capacidad interna; sin embargo, no hubo indicios de consecuencias negativas a raíz de ese hecho. Durante la implementación del PEP, el PMA mejoró y revitalizó los mecanismos comunitarios de retroalimentación, lo que permitió mejorar el nivel de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas durante la intervención emprendida a raíz del tifón Rai. Aunque las cuestiones ambientales se integraron ampliamente en los efectos estratégicos 3 y 4, las evaluaciones de los riesgos ambientales se integraron en medida limitada en las actividades correspondientes al efecto estratégico 1.

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

23. La labor tradicional del PMA para facilitar los vínculos entre los tres elementos del triple nexo (acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz) ha continuado a lo largo de la ejecución del PEP. El PMA ha contribuido de forma positiva al nexo, entre otras cosas en lo referido a la consolidación de la paz, en el marco de sus actividades de fomento de la seguridad alimentaria y la nutrición en la Región Autónoma. La terminología institucional del PMA en ocasiones ocasionó malentendidos entre las partes interesadas externas, incluidos los donantes, en lo referido a la pertinencia de las actividades del Programa a las prioridades de desarrollo o de consolidación de la paz y a su contribución potencial al logro de los objetivos de consolidación de la paz. Además, la falta de indicadores institucionales para los resultados en materia de consolidación de la paz y cohesión social minimiza la visibilidad potencial de las contribuciones del PMA en sectores distintos del de la seguridad alimentaria y la nutrición. Para modificar esta percepción, para finales de 2021 el PMA había adoptado de manera explícita un enfoque basado en el nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la paz en la Región Autónoma y había aplicado instrumentos relacionados con esa esfera, como evaluaciones de la sensibilidad ante los conflictos. Pese a la escasez de indicadores institucionales para medir las contribuciones del PMA a la consolidación de la paz, una serie de datos cualitativos sugieren que en la Región Autónoma se están haciendo contribuciones positivas.

***Perspectivas de sostenibilidad de los logros del plan estratégico para el país***

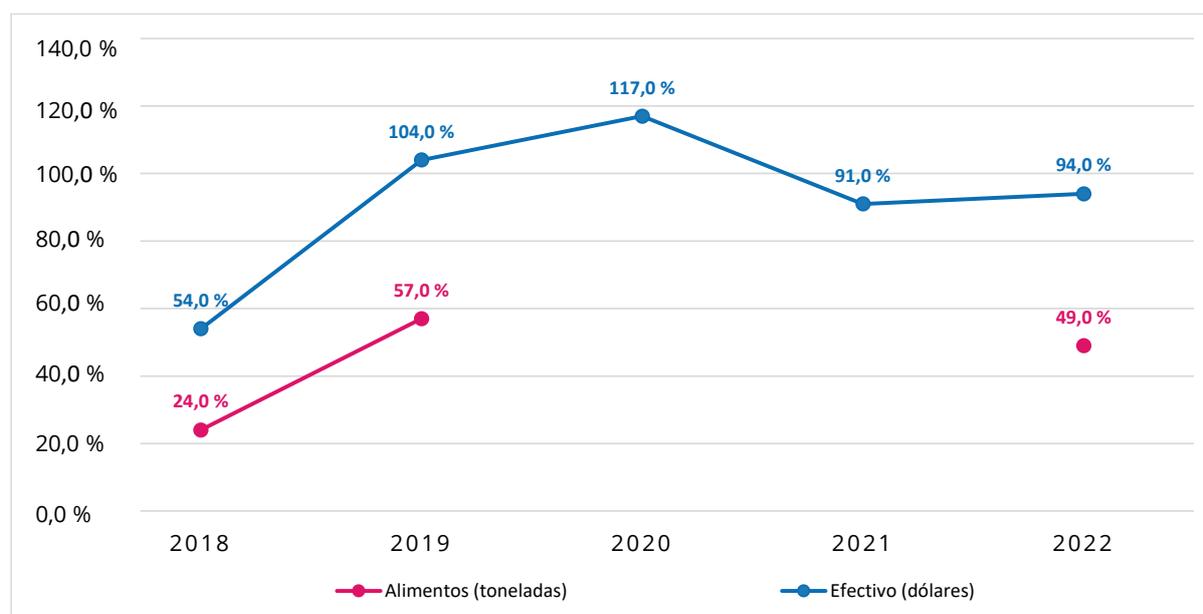
24. Las perspectivas de sostenibilidad de los logros variaron según el efecto estratégico. Las principales dificultades se debían a la falta de recursos y capacidad técnica a nivel subnacional. Si bien el efecto estratégico 1 incluía la prestación directa de asistencia humanitaria, la intervención emprendida a raíz del tifón Rai en realidad complementó los esfuerzos nacionales y por ello fortaleció la sostenibilidad de la capacidad de respuesta del propio Gobierno. De conformidad con el efecto estratégico 2, la transición para pasar de la asistencia directa centrada específicamente en la nutrición a enfoques que incorporan la dimensión nutricional contribuyó a aumentar la sostenibilidad potencial de las inversiones. La sostenibilidad de los resultados alcanzados en la Región Autónoma de conformidad con el efecto estratégico 3 se apoya en el modelo de convergencia. En lo referido al efecto estratégico 4, los resultados relativos a la preparación y respuesta ante emergencias tienen más probabilidades de ser sostenibles que los resultados referidos a la gestión de la reducción del riesgo de desastres, debido a la asignación de mayores recursos a esa esfera y a la medida en que ya están integrados en las estructuras gubernamentales existentes.

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

### **Cumplimiento de los plazos establecidos y capacidad de respuesta**

25. El carácter oportuno de las intervenciones (expresado como la tasa anual de consecución en función del plan de ejecución, como se ve en la figura 3) varió a lo largo del plazo del PEP, pero por lo general los plazos se respetaron más en el caso de las transferencias de efectivo que en el caso de las distribuciones de alimentos en especie, y la modalidad de transferencia en la que mejor se cumplieron los plazos establecidos fue el fortalecimiento de las capacidades, sector sobre el que no inciden los problemas relacionados con la cadena de suministro. Al ampliar la escala de la intervención realizada a raíz del tifón Rai en diciembre de 2021 se observaron algunas ineficiencias, como el hecho de que había llevado casi cuatro meses comenzar con las distribuciones debido a la falta de personal capacitado y de sistemas probados, y las dificultades para lograr que las distribuciones de alimentos en especie y los programas de entrega de efectivo del Gobierno se implementaran en paralelo. Sin embargo, el PMA proporcionó en el momento oportuno camiones, capacidad para la evaluación de las necesidades y otros tipos de apoyo en materia de datos que fortalecieron la respuesta del Gobierno.

**Figura 3: Plan de ejecución y tasas de consecución referidas a las transferencias de alimentos y efectivo, 2018-2022**

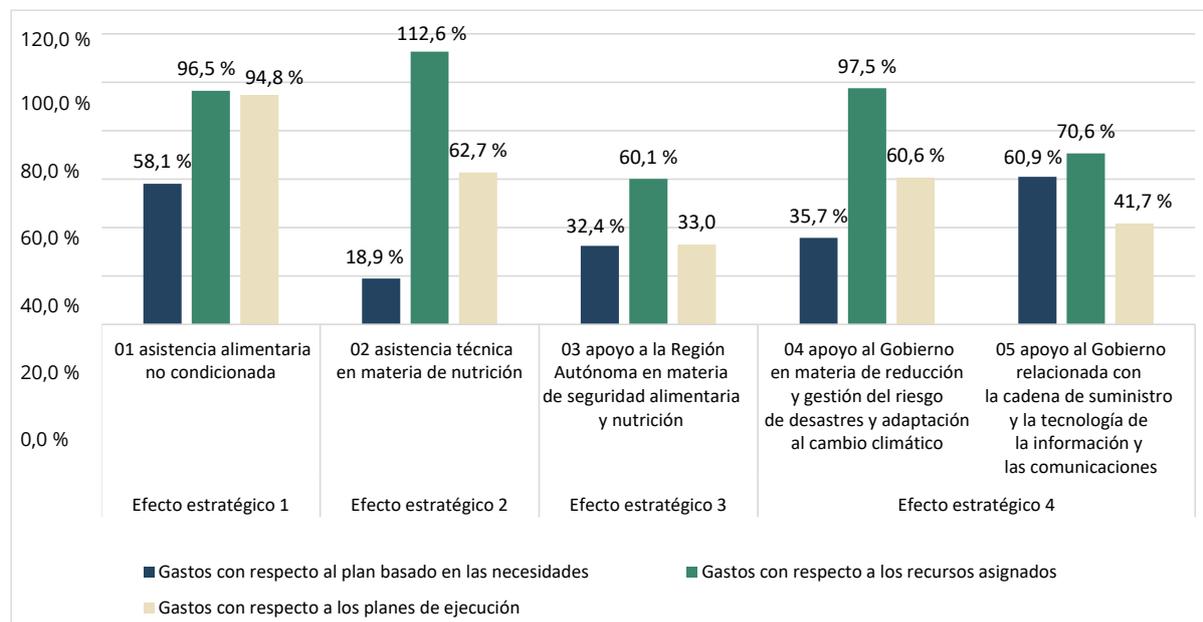


Fuente: Informe sobre las cifras planificadas y efectivas del presupuesto de la cartera de actividades en el país. Datos correspondientes a diciembre de 2022.

### **Tasas de gastos acumulados**

26. Las tasas de gastos acumulados y anuales indican la presencia de obstáculos estructurales más que de ineficiencias operacionales, ya que el gasto es elevado con respecto a los recursos asignados (véase la figura 4). Las reducidas tasas de gasto con respecto al plan basado en las necesidades sugieren que el momento de la recepción de los recursos y su disponibilidad fueron los factores más importantes en la tasa de ejecución, en particular por lo que se refiere al efecto estratégico 2.

**Figura 4: Tasas de gastos acumulados frente al plan basado en las necesidades, al plan de ejecución y a los recursos asignados, por efecto estratégico y modalidad de transferencia, 2018-2022\***



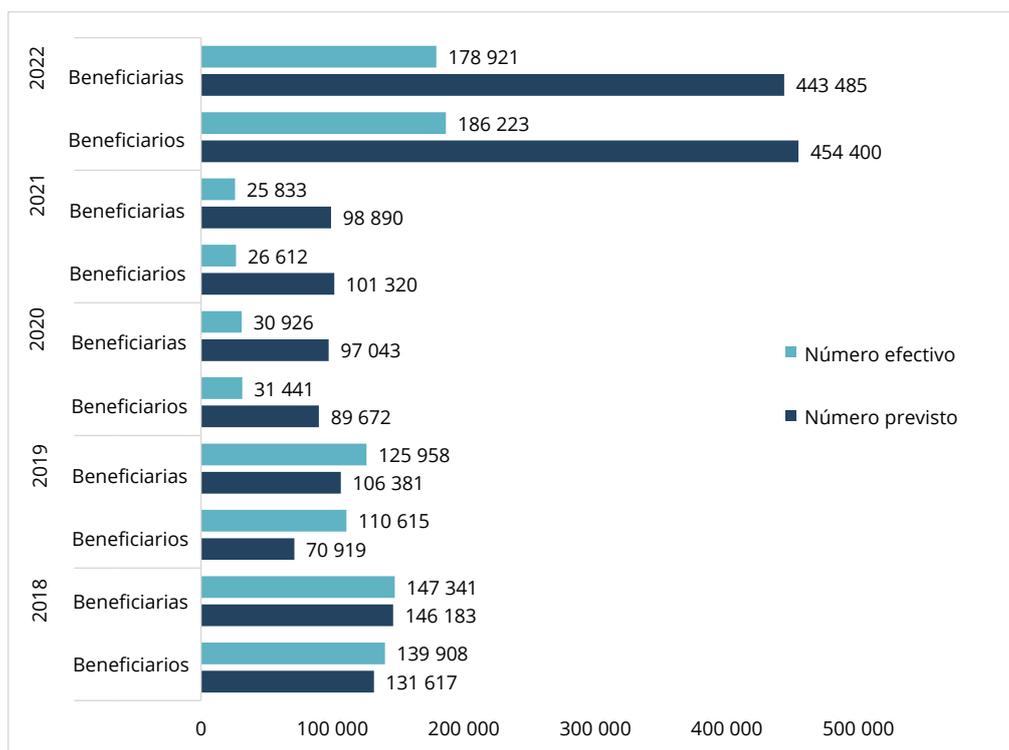
\* La comparación de los índices de gasto/utilización de fondos con respecto a los planes de ejecución proporciona otro indicador indirecto del cumplimiento de los plazos que refleja la eficacia y la capacidad de la oficina en el país de traducir los recursos y los planes en actividades de ejecución. Los costos de apoyo directos e indirectos no se incluyen en esta figura.

Fuente: Informe sobre las cifras planificadas y efectivas del presupuesto de la cartera de actividades en el país. Datos correspondientes a diciembre de 2022.

### Cobertura y complementariedad

27. El Gobierno lleva adelante sus propias intervenciones de emergencia, y el apoyo del PMA, que es principalmente de tipo complementario, adopta la forma de asistencia técnica en materia de cartografía, evaluaciones y registro de beneficiarios, a excepción de los casos en que ocurren emergencias en gran escala, como el tifón Rai en 2022. Durante la ejecución del PEP, el PMA también contribuyó a validar las listas de beneficiarios del Gobierno y alertar sobre errores de exclusión e inclusión.
28. El PMA estuvo cerca de alcanzar el número de beneficiarios previsto en los primeros años de la ejecución del PEP. Los logros insuficientes de 2022 obedecieron principalmente a problemas de financiación, dado que las contribuciones de alimentos en especie asignadas no pudieron usarse para complementar la intervención del Gobierno, que consistía en su mayor parte en transferencias de efectivo, y que las contribuciones se destinaron a la intervención inmediata, lo que impidió utilizarlas en iniciativas de FCN.

**Figura 5: Número de beneficiarios previstos y efectivos, por sexo, 2018-2022**



Fuentes: PMA. [Informes anuales sobre el país \(2018-2022\)](#).

### Eficiencia y eficacia en función de los costos

29. La ejecución del PEP se mantuvo dentro de los parámetros de costo previstos, y no se observan ineficiencias operacionales internas en la oficina en el país, según un análisis de los costos de apoyo directos efectivos frente a los previstos (véase el cuadro 2). Por lo tanto, la insuficiencia de las realizaciones en lo relacionado con los indicadores de los productos obedeció a factores distintos de la ineficiencia, entre los que se cuenta la insuficiencia de los recursos financieros y humanos. En 2020, cuando el PMA interrumpió por completo todas las distribuciones de alimentos en especie, no se registró casi ningún aumento en los costos de distribución de los alimentos relacionados con la logística y el transporte. Las distribuciones en especie se reanudaron durante la intervención a raíz del tifón Rai, en parte debido a una solicitud expresa de los donantes, pero también por las inquietudes que suscitaban las perturbaciones de los mercados y las elevadas tasas de inflación.

**CUADRO 3: PARTE DE LOS COSTOS DE APOYO DIRECTOS RESPECTO DEL TOTAL DE LOS COSTOS DIRECTOS, 2018-2022**

Categoría de costo	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de apoyo directos (dólares)	555 804	1 175 304	528 337	791 526	1 995 752
Total de los costos directos (dólares)	5 481 457	9 842 842	4 308 575	4 505 748	22 168 500
<b>Parte de los costos de apoyo directos respecto del total de los costos directos</b>	<b>10,1</b>	<b>11,9</b>	<b>12,3</b>	<b>17,6</b>	<b>9,0</b>

Fuentes: PMA. [Informes anuales sobre el país \(2018-2022\)](#).

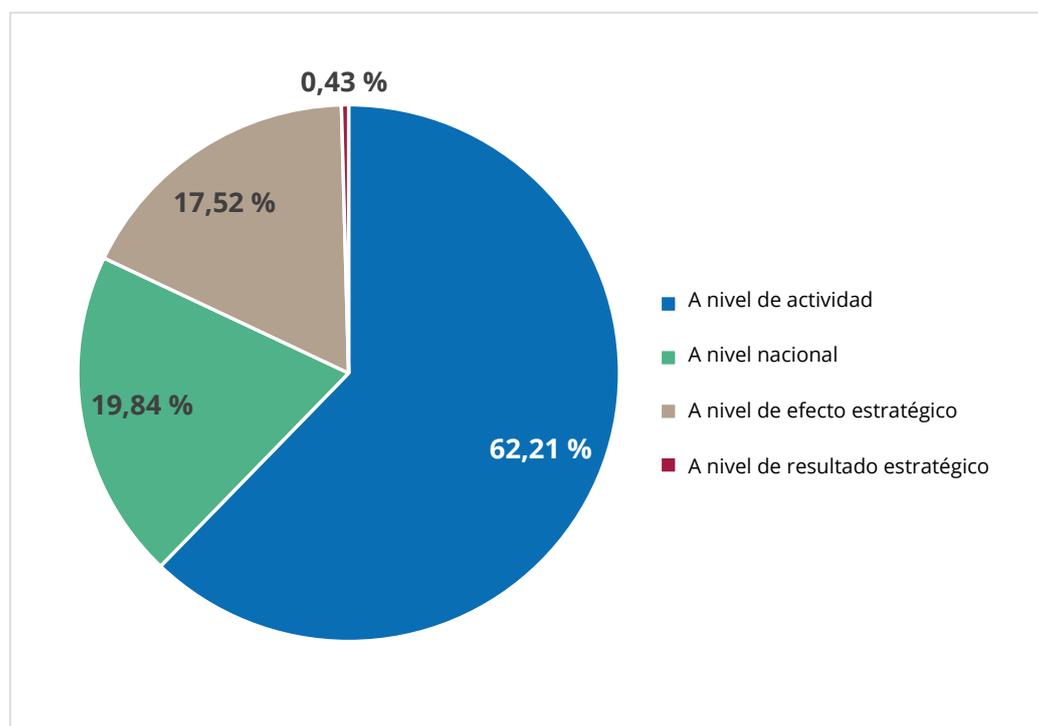
30. Un factor que retrasó las distribuciones de alimentos fue la necesidad de realizar una sola intervención coherente que pudiera satisfacer las numerosas exigencias de los donantes. Las transferencias en efectivo se habrían ajustado mejor a la intervención de emergencia nacional. Además, esta modalidad se habría llevado a cabo más rápidamente y habría tenido más posibilidades de resultar eficiente en función de los costos y eficaz. El PMA realizó esfuerzos para adoptar medidas eficaces en función de los costos respetando sus parámetros operativos, entre otras cosas, sustituyendo a un proveedor de alimentos con el que había concertado un acuerdo mundial de larga duración con un proveedor nacional menos costoso, y utilizando soluciones de almacenamiento más baratas.

**¿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?**

**Financiación**

31. Entre 2018 y 2021 el PEP no tuvo a su disposición recursos suficientes, pero la financiación mejoró en el período 2021-2022. Con todo, los elevados niveles de asignación de las contribuciones, la dependencia excesiva de las donaciones de escasa cuantía, la brevedad de los ciclos de los proyectos y el elevado número de donantes movilizaban menos la coherencia y la sinergia entre las intervenciones. La finalidad de la arquitectura del PEP era brindar oportunidades de lograr compromisos de financiación plurianual flexibles que aumentaran la capacidad del PMA para adaptar sus operaciones a las nuevas oportunidades y ajustar sus programas a las prioridades del Gobierno, pero esto no ocurrió en Filipinas, donde más del 62 % de los fondos se destinó a nivel de actividad y apenas un 20 % se asignó a nivel nacional, limitando así la flexibilidad. La distribución de los recursos afectó a las realizaciones del PEP, ya que, al haberse destinado a la obtención de los efectos estratégicos 2 y 4 una parte muy pequeña de la financiación, el PMA se vio obligado a modificar el alcance de estos efectos con respecto al diseño original del plan estratégico.

**Figura 6: Recursos asignados por nivel de asignación para fines específicos**



Fuente: PMA. Informe sobre la situación de los recursos para el PEP de Filipinas (2018-2022), FACTory. (Datos extraídos en diciembre de 2022).

### **Seguimiento**

32. El seguimiento de los indicadores de los productos y los efectos se ajusta a los requisitos del Marco de resultados institucionales. Hay ejemplos de uso de los datos de seguimiento recopilados por la oficina en el país para fundamentar las decisiones de gestión, principalmente en el marco de intervenciones individuales. Las lagunas en los indicadores de resultados de las actividades de FCN limitan las oportunidades de arrojar resultados a largo plazo y de alto nivel en esa esfera. Hay indicios de que la oficina en el país ha conseguido mejorar el seguimiento y demostrar los progresos realizados hacia el logro de resultados, pero las limitaciones referidas a la gestión de los conocimientos plantean un desafío para el mantenimiento de una memoria institucional y de la coherencia estratégica.

### **Alianzas**

33. En lo referido a los resultados en materia de FCN, la calidad y la continuidad de las relaciones fueron factores importantes para lograr resultados positivos en esta esfera. El PMA facilitó una buena coordinación dentro del equipo de las Naciones Unidas en el país. En el marco del PEP, las relaciones entre el PMA y el Gobierno nacional han sido por lo general débiles/frágiles/poco sólidas desde el punto de vista estratégico debido a las vacantes existentes en los cargos directivos en la oficina en el país; sin embargo, las asociaciones técnicas han sido más sólidas. A nivel operacional, la oficina en el país ha establecido relaciones eficaces con sus homólogos en la esfera de la respuesta humanitaria, en particular en las operaciones relacionadas con la logística y con la cadena de suministro. A nivel subnacional, existen asociaciones estratégicas, técnicas y operacionales sólidas en la Región Autónoma que podrían servir como modelos replicables en otras regiones. La calidad de las asociaciones en las otras regiones actualmente es inferior debido a la naturaleza esporádica de la acción del PMA a nivel subnacional. Las asociaciones con el sector privado son una prioridad y podrían resultar muy valiosas en el marco de la implementación del PEP, si bien persisten obstáculos para lograr una coordinación coherente estratégica.

### **Recursos humanos**

34. El período transcurrido entre 2018 y 2020 se caracterizó por un número limitado de miembros del personal, un índice de rotación elevado, el uso de contratos de plazo fijo e importantes déficits de personal. Durante el período 2021-2022, aumentaron tanto el número de funcionarios como las oportunidades contractuales y se subsanaron las lagunas en la dotación de personal. De este modo se ha mejorado la capacidad de recursos humanos de la oficina en el país para ejecutar el PEP.

### **Factores que inciden en las realizaciones**

35. Como ya se mencionó, los factores principales que incidieron en las realizaciones del PMA fueron la arquitectura del PEP, los limitados recursos humanos y financieros hasta 2021, las repercusiones de la pandemia en la ejecución de actividades y en las prioridades del Gobierno, y la falta de armonización entre las actividades de FCN y los marcos e instrumentos institucionales existentes. La estructura descentralizada del Gobierno limitó y a la vez propició la participación del PMA; por ejemplo, llevó tiempo para que las políticas, los procesos y las capacidades establecidos a nivel nacional llegaran a incidir en el ámbito subnacional, pero este efecto "en cascada" también ofreció al PMA oportunidades de prestación de apoyo.

## Conclusiones

36. La conclusión de la evaluación fue que el PEP está bien armonizado con las prioridades del Gobierno y que el PMA está bien posicionado en todas las dimensiones del nexo triple, en particular en lo referido a la asistencia humanitaria, la preparación y respuesta ante emergencias y la consolidación de la paz. Los resultados de las actividades de FCN reflejan las dos etapas distintas de la ejecución del PEP. En un período inicial, caracterizado por vacantes de cargos directivo, limitaciones de recursos, una elevada rotación del personal y las perturbaciones causadas por la pandemia, los resultados fueron limitados, en particular en la esfera del FCN, pero a partir de 2021 el PEP dispuso de una mejor dotación de recursos y personal que le permitió volver a ampliar su alcance, reanudar las relaciones estratégicas con el Gobierno y obtener mejores resultados. En general, la relación costo-eficiencia fue elevada durante todo el período objeto de examen.
37. El PMA ha contribuido considerablemente a las intervenciones humanitarias y a la preparación y respuesta ante emergencias en el marco de los efectos estratégicos 1 y 4, así como a la consolidación de la paz, en el marco del efecto estratégico 3. Graves déficits de financiación obstaculizaron el logro de la mejora de la dieta y la reducción de la malnutrición previstas en el marco del efecto estratégico 2, con la excepción de la Región Autónoma, donde se alcanzaron importantes resultados. Sin embargo, las lagunas en los indicadores de los efectos previstos por el PMA en las esferas del FCN y de la consolidación de la paz limitaron las enseñanzas que podían extraerse de las contribuciones del Programa al logro de los efectos estratégicos en esos ámbitos, y también su visibilidad. Además, el uso de la seguridad alimentaria y la nutrición como punto de entrada para su labor en Filipinas limitó la participación del PMA en los diálogos sobre la consolidación de la paz y la protección social con partes interesadas externas. El PEP no atrajo el volumen de financiación flexible que se preveía a nivel institucional; los donantes, además, al seguir considerando al Programa como un organismo centrado principalmente en las intervenciones de emergencia en Filipinas, fueron menos propensos a proporcionar financiación para aplicar un PEP centrado en el FCN.
38. En el efecto estratégico 1, el PEP preveía adecuadamente una opción de intervención ante crisis. Sin embargo, si bien a lo largo del período abarcado por el PEP se llevaron a cabo intervenciones en pequeña escala basadas en la asistencia directa, durante la intervención de emergencia en gran escala en respuesta al tifón Rai surgieron dificultades para ampliar la escala de las operaciones. Esto se debió en parte a que el plan de intervención de la oficina en el país no se había actualizado todos los años y a que el personal carecía de la experiencia necesaria para gestionar una intervención humanitaria en gran escala.
39. La falta de recursos, en particular durante los primeros tres años de implementación del PEP, repercutió tanto en las realizaciones de los proyectos como en los perfiles del personal, lo que retrasó el logro de los resultados previstos. Esto dificultó el establecimiento de asociaciones estratégicas y llevó a depender de una multitud de pequeñas donaciones desconectadas entre sí y a asignar los fondos en medida desproporcionada a nivel de las actividades, lo que limitó la flexibilidad. Las asociaciones con los donantes humanitarios fueron sólidas, a diferencia de las alianzas con los donantes centrados en la consolidación de la paz o la protección social, incluidas las fundaciones y el sector privado, que fueron limitadas. La brevedad del ciclo de los proyectos fue en detrimento de la continuidad de las relaciones con las partes interesadas seleccionadas, y el elevado grado de rotación del personal contribuyó a debilitar la memoria institucional, una situación agravada por una gestión limitada de los conocimientos. La dotación de recursos ha mejorado notablemente a partir de 2021, lo que ha permitido a la oficina en el país ajustar los puestos de plantilla y fortalecer las asociaciones y realizaciones a nivel estratégico y técnico.

40. En el diseño y ejecución del PEP se integraron consideraciones relativas al género, en especial velando por que las mujeres tuvieran un nivel adecuado de representación y participación en los programas de asistencia. La oficina en el país ha mejorado constantemente sus puntuaciones del marcador de género y edad durante el período del PEP. De conformidad con los efectos estratégicos 3 y 4, y en menor medida en virtud del efecto estratégico 1, las evaluaciones del riesgo ambiental son parte de la ejecución del proyecto. Si bien la oficina en el país se ajusta a los parámetros institucionales en cuanto a las medidas de protección, la capacidad en esta esfera no es suficiente durante las emergencias.
41. Aunque de conformidad con el PEP se realizaron contribuciones a la protección social, estas estuvieron repartidas entre los distintos efectos estratégicos y carecían de un marco conceptual sistemático para situar estratégicamente al PMA en la esfera de la protección social, incluida la protección social con capacidad de respuesta ante las perturbaciones. Las partes interesadas perciben que el PMA desempeña una función válida en lo referido a la protección social, y definieron potenciales puntos de entrada para llevar a cabo esa función en el marco nacional de protección social. También perciben las ventajas comparativas del PMA en las esferas de los datos, el análisis y la cartografía como potenciales puntos de entrada para refinar los criterios del Gobierno en materia de selección y cobertura.
42. Gracias a su experiencia y ventajas comparativas, el PMA está bien posicionado para ampliar su presencia a nivel subnacional. A raíz de su sólida presencia sobre el terreno y a la reputación por sus intervenciones prácticas, proactivas y flexibles, se reconoce al PMA como un importante actor en los ámbitos de la preparación y respuesta ante las emergencias y la asistencia humanitaria. Los dos modelos aplicados al FCN ofrecen oportunidades para fomentar la interacción y la continuidad a largo plazo con un conjunto de actores subnacionales en la Región Autónoma y para la difusión amplia de la labor en torno a temas sectoriales específicos y la divulgación de conocimientos técnicos especializados mediante la cooperación con actores locales pertinentes.

## **Recomendaciones**

43. Desde 2021, la oficina en el país ha emprendido cuatro importantes iniciativas de examen y evaluación: un examen posterior a la intervención con relación al tifón Rai, un examen de mitad de período del PEP, una evaluación descentralizada del fortalecimiento de las capacidades, y un estudio exploratorio sobre la protección social. Los resultados de esos exámenes han orientado la presente evaluación, y las siguientes recomendaciones —tres de carácter operativo y tres de carácter estratégico— reafirman las recomendaciones de esos exámenes y se basan sobre ellas. Las siguientes recomendaciones se destinan principalmente a la oficina en el país, pero también requieren las aportaciones de algunas divisiones de la Sede y del Despacho Regional para Asia y el Pacífico.

## Recomendaciones

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
1	<p><b>Uso sistemático del marco de fortalecimiento de las capacidades nacionales:</b></p> <p><b>Al elaborar el próximo PEP, el PMA debería fortalecer la utilización del marco institucional de FCN y del Marco de resultados institucionales para elaborar un marco de estrategias, enfoques, hojas de ruta y seguimiento específico para el país en torno al FCN y orientar las intervenciones de la oficina en el país. (Esta recomendación reafirma las recomendaciones de la evaluación descentralizada sobre el fortalecimiento de las capacidades).</b></p>	Estratégica				
1.1	<p>Sobre la base de la teoría del cambio elaborada para el próximo PEP, determinar las necesidades de FCN de las diferentes partes interesadas a fin de adoptar enfoques que promuevan su participación en las iniciativas de FCN en los planos nacional y subnacional.</p>			Asesor en materia de FCN y dependencia de investigación, análisis y seguimiento del despacho regional	Alta	Diciembre de 2023
1.2	<p>En consulta con los asociados gubernamentales, elaborar una estrategia que oriente la ejecución de las iniciativas de FCN y el aprendizaje a partir de ellas. Los asociados gubernamentales nacionales pertinentes incluyen a la Autoridad Nacional de Economía y Desarrollo. En la Región Autónoma de Bangsamoro en el Mindanao Musulmán, es igualmente posible establecer un comité directivo intergubernamental que se base en un modelo de asociación, tenga en cuenta los resultados del ejercicio realizado en 2019 para determinar las necesidades de capacidad y pueda orientar las actividades de la oficina en el país en materia de FCN a nivel nacional y subnacional.</p>		Oficina en el país	Asesor en materia de FCN del despacho regional	Alta	Enero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
2	<p><b>Posicionamiento estratégico en la esfera de la protección social:</b>  <b>El PMA debería velar por que el nuevo PEP incluya una estrategia coherente de protección social, a la vez que sigue consolidando su posicionamiento estratégico en esa esfera, entre otras cosas en lo referido a la protección social que incorpore la dimensión nutricional. El PMA no debería posicionarse estratégicamente solo en la esfera de la protección social con capacidad de hacer frente a las perturbaciones, sino también en todo este sector en general, y su estrategia debería incluir la determinación de pilares y enfoques técnicos adecuados para prestar apoyo con arreglo a la estrategia de protección social del Gobierno y de su marco de programación. En particular, el PMA debería determinar qué función podría desempeñar para apoyar los sistemas subnacionales de protección social del Gobierno. (Esta recomendación reafirma las recomendaciones del estudio exploratorio sobre la protección social).</b></p>	Estratégica				
2.1	<p>Definir el posicionamiento del PMA con respecto a los sistemas nacionales de protección social, en coordinación con el Gobierno y dentro del equipo de las Naciones Unidas en el país, posiblemente desde una perspectiva de reducción y mitigación del riesgo de desastres que refuerce las capacidades de las personas de satisfacer sus necesidades en materia de seguridad alimentaria, nutrición y otras necesidades esenciales, también frente a perturbaciones y otros factores de estrés.</p>		Oficina en el país	Despacho regional	Alta	Diciembre de 2023
2.2	<p>Definir esferas en el sistema y el marco de protección social de Filipinas en las que el próximo PEP pueda contribuir al fortalecimiento y el desarrollo de una estrategia de protección social y un marco de seguimiento a nivel del PEP, entre otras cosas en lo referido a la protección social que tiene en cuenta la nutrición. Esta labor debería incluir la determinación de mecanismos de apoyo técnico, por ejemplo, sistemas de gestión de la información, sistemas de seguimiento y evaluación y contribuciones a las políticas y directrices.</p>			Despacho regional; Dependencia de Protección Social de la Sede	Medio	Junio de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
2.3	Con miras a contribuir a la protección social, establecer un enfoque programático global más amplio aplicable a la resiliencia que brinde un marco conceptual para ampliar la colaboración del PMA en las actividades de fomento de la resiliencia, desde el punto de vista tanto geográfico como temático.			Despacho regional; Dependencia de Protección Social de la Sede	Medio	Junio de 2024
<b>3</b>	<b>Capacidad interna de intervención humanitaria:</b> <b>Sobre la base de las enseñanzas extraídas de la intervención emprendida a raíz del tifón Rai, en el próximo PEP el PMA debería reforzar la capacidad interna de la oficina en el país para organizar una intervención de emergencia y ampliar su escala. (Esta recomendación reafirma las recomendaciones del examen posterior a la intervención con relación al tifón Rai).</b>	Operacional				
3.1	Preservar y reforzar la capacidad interna de preparación y respuesta ante emergencias y priorizar las actividades de fortalecimiento de las capacidades, entre otras cosas definiendo los roles y las responsabilidades en el marco de una intervención directa.		Oficina en el país	Despacho regional; Dirección de Recursos Humanos (HRM) y Subdirección de Preparación y Respuesta ante Emergencias (EPR) de la Sede	Alta	Enero de 2024
3.2	Elaborar listas de reserva de entidades externas y modelos de acuerdos de exhaustivos de asociación sobre el terreno con los asociados cooperantes.			Despacho regional; HRM y EPR de la Sede	Alta	Enero de 2024
3.3	Desarrollar una estrategia o un plan de intervención y revisar su aplicación cada año.			Despacho regional; HRM y EPR de la Sede	Alta	Junio de 2024
3.4	Abogar ante los potenciales donantes para que proporcionen financiación flexible y no asignada a fines específicos que permita al PMA llevar a cabo intervenciones de emergencia y recuperación temprana eficientes que se adapten a la evolución de las necesidades, entre otras cosas brindando flexibilidad en lo relativo a las modalidades de transferencia utilizadas y las zonas geográficas abarcadas.			Despacho regional; HRM y EPR de la Sede	Alta	Diciembre de 2023

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
4	<p><b>Colaboración a nivel subnacional para el fortalecimiento de las capacidades nacionales:</b></p> <p><b>De conformidad con los esfuerzos de descentralización del Gobierno, y sobre la base de las mejores prácticas extraídas de los estudios disponibles —como el examen de mitad de período del PEP, la evaluación descentralizada del fortalecimiento de las capacidades y el estudio exploratorio sobre la protección social—, en el marco del próximo PEP, el PMA debería buscar maneras de acrecentar su participación en las iniciativas de FCN realizadas a nivel subnacional.</b></p>	Estratégica				
4.1	<p>Seleccionar dos o tres localidades en las cuales estudiar la posibilidad de replicar el modelo multisectorial diseñado para la Región Autónoma de Bangsamoro en el Mindanao Musulmán. Los emplazamientos podrán seleccionarse atendiendo a una serie de datos pertinentes sobre la vulnerabilidad (procedentes del análisis y cartografía de la vulnerabilidad al cambio climático y a la inseguridad alimentaria y del modelo establecido en el marco del programa Pantawid Pamilyang Pilipino [4P] del Gobierno), o sobre la base de una cartografía de las necesidades en materia de capacidad realizada en cooperación con el Gobierno.</p>			<p>Despacho regional y Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM) y Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional (PROTC) de la Sede</p>	Alta	Junio de 2024
4.2	<p>Para las iniciativas subnacionales de FCN en materia de preparación y respuesta ante emergencias en el marco del próximo PEP, establecer asociaciones con organismos gubernamentales nacionales capaces de prestar apoyo en esa esfera a nivel local. Tales organismos podrían incluir, a modo de ejemplo, dependencias de gobernanza local, asociaciones de alcaldes y ministerios y estructuras gubernamentales asociadas.</p>			<p>Despacho regional y RAM y PROTC de la Sede</p>	Alta	Enero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
5	<p><b>Gestión de los recursos:</b></p> <p><b>De conformidad con el próximo PEP, el PMA debería seguir refinando y diversificando sus capacidades en materia de recursos financieros y humanos, sobre la base del examen de la fuerza de trabajo recientemente finalizado y poniendo en práctica las recomendaciones del examen de mitad de período del PEP, de la evaluación descentralizada del fortalecimiento de las capacidades y del estudio exploratorio sobre la protección social en lo referido a la necesidad de continuar ampliando las capacidades del personal y promover una cultura institucional congruente con el cometido del PMA de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, a la vez que amplía la base de asociaciones y la movilización de recursos.</b></p>	Operacional				
	<b>Sección 1: Diversificación de los recursos</b>					
5.1	Elaborar una estrategia para diversificar la base actual de donantes, haciendo especial hincapié en las organizaciones del sector privado y las instituciones financieras internacionales, como las que se dedican al ámbito de la protección social, y dando prioridad a la financiación flexible y plurianual.		Oficina en el país	Despacho regional; Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) y Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos (PPR) de la Sede	Media	Diciembre de 2023
5.2	Elaborar una estrategia clara de promoción y comunicación de los conocimientos técnicos especializados del PMA centrada en las tres dimensiones del triple nexo, a saber, el desarrollo, acción humanitaria y consolidación de la paz. Ofrecer ejemplos específicos de medidas adoptadas en la Región Autónoma de Bangsamoro en el Mindanao Musulmán en apoyo de la estrategia.			Despacho regional; PPF, PPR y Servicio de Programas relacionados con el Clima y la Reducción de Riesgos de Desastres de la Sede	Media	Febrero de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
	<b>Sección 2: Gestión de la fuerza de trabajo</b>					
5.3	Llevar a cabo un ejercicio de planificación de la fuerza de trabajo institucional en consonancia con las necesidades del próximo PEP, entre ellas las relativas a las competencias técnicas internas en materia de protección social, al fomento de la resiliencia y al apoyo de temas transversales como la protección.			Despacho regional; HRM de la Sede	Alta	Diciembre de 2023
5.4	Velar por que la oficina en el país cuente con una dotación adecuada de recursos humanos y competencias que le permita ampliar la escala de las actividades de manera oportuna en caso de intervención humanitaria en gran escala.			Despacho regional; HRM de la Sede	Alta	Diciembre de 2023
<b>6</b>	<b>Base de datos empíricos y gestión de los conocimientos:</b> <b>En el marco del próximo PEP, el PMA debería aumentar las inversiones en la gestión de los conocimientos para orientar la adopción de decisiones sobre los programas y fortalecer los vínculos conceptuales entre los efectos estratégicos, dar seguimiento a los progresos a largo plazo realizados en el marco del PEP utilizando indicadores relativos al FCN, y fortalecer la memoria institucional.</b>	Operacional	Oficina en el país			
6.1	Determinar los indicadores comunes relacionados con los efectos estratégicos para aumentar la coherencia interna del PEP y fortalecer los vínculos conceptuales entre los objetivos estratégicos generales en la estructura del nuevo PEP.			Despacho regional, RAM y PROTC de la Sede	Media	Marzo de 2024
6.2	Revisar las conclusiones del examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero realizado en 2017 para determinar los avances en materia de fortalecimiento de las capacidades desde ese año y orientar la ejecución del próximo PEP.			Despacho regional, RAM y PROTC de la Sede; representantes del equipo de las Naciones Unidas en el país	Media	Marzo de 2024

N.º	Recomendación	Tipo de recomendación	Oficinas y direcciones del PMA responsables		Prioridad	Plazo de aplicación
6.3	En la medida de lo posible, adaptar al contexto del país el marco institucional de FCN, la política actualizada de 2022 y el Marco de resultados institucionales. Esta labor podría incluir la definición de indicadores de FCN específicos para el país a fin de evaluar el proceso de FCN y elaborar informes al respecto, lo que incluye recopilar resultados a largo plazo y posiblemente incluir indicadores para medir los efectos de la acción llevada a cabo a nivel gubernamental y comunitario para fortalecer la cohesión social, así como la mejora de las modalidades de capacitación en materia de FCN.			Despacho regional, RAM y PROTC de la Sede	Alta	Enero de 2024
6.4	Considerar la posibilidad de destinar recursos financieros y humanos al fortalecimiento de los sistemas internos de gestión de los conocimientos que contribuyen a mejorar la memoria institucional, con vistas a promover el aprendizaje y la promoción.			Despacho regional, RAM y PROTC de la Sede	Alta	Marzo de 2024

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

COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
EPR	Subdirección de Preparación y Respuesta ante Emergencias
FCN	fortalecimiento de las capacidades nacionales
HRM	Dirección de Recursos Humanos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
PPR	Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos
PROTC	Dependencia de Fortalecimiento de la Capacidad Nacional
RAM	Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento