



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

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 14-17 de noviembre de 2022

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 6 de octubre de 2022

WFP/EB.2/2022/6-G

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 el Pakistán (2018-2022)

Resumen

La evaluación del plan estratégico para el Pakistán correspondiente al período 2018-2022 se realizó entre julio de 2021 y febrero de 2022. En ella se analizó el posicionamiento estratégico del PMA, su contribución al logro de los efectos, el grado de eficiencia con que se había implementado el plan y los factores que explicaban las realizaciones del Programa. Además, la evaluación cumplió el doble propósito de promover la rendición de cuentas y favorecer el aprendizaje, además de respaldar la preparación del nuevo plan estratégico para el país.

Con este plan, el PMA optó por atribuir cada vez más importancia a la prestación de asistencia técnica a las políticas y programas dirigidos por el Gobierno a través de cinco efectos estratégicos centrados en lo siguiente: el acceso a los alimentos y la nutrición después de las perturbaciones; la protección social; la nutrición; unos sistemas alimentarios resilientes, y la reducción del riesgo de desastres, y el fortalecimiento de las capacidades.

La evaluación reveló que el plan estratégico para el país se ajustaba a las prioridades del Gobierno y al Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible del Pakistán correspondiente a 2018-2022. Sin embargo, las operaciones no cumplieron plenamente las expectativas a nivel provincial. La focalización geográfica fue adecuada, pero se podría haber hecho más para atender las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad en las distintas provincias. El PMA adaptó su labor a una serie de perturbaciones, como la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019. Sin embargo, los recursos fueron insuficientes para poder adaptarse a los cambios introducidos en las políticas públicas relacionadas con el cambio climático.

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 Adjunta
Oficina de Evaluación
Correo electrónico: anneclaire.luzot@wfp.org

Sra. C. Perch
Oficial de Evaluación
Correo electrónico: catrina.perch@wfp.org

El PMA ha avanzado en varias esferas, aunque de forma desigual según el efecto estratégico. Las transferencias de alimentos no condicionadas realizadas en el marco del efecto estratégico 1 contribuyeron a mejorar y estabilizar la seguridad alimentaria de las personas desplazadas temporalmente. Si bien las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos favorecieron la diversidad de la alimentación y una mejor posición económica, no ofrecieron suficiente apoyo a los beneficiarios ante el tipo de perturbaciones que se experimentaron durante la ejecución del plan estratégico en el país. En el marco del efecto estratégico 2, el PMA desempeñó una importante función de apoyo al programa de protección social del Gobierno, denominado *Ehsaas Nashonuma*, aunque su actuación fue fundamentalmente de tipo operacional. Prestando apoyo a la formulación de políticas en el marco del efecto estratégico 3, el PMA colaboró con el Gobierno para ampliar el alcance de sus intervenciones de nutrición, pasando del tratamiento de la malnutrición aguda moderada a un programa multisectorial integrado que aborda las causas profundas de la malnutrición crónica y aguda de manera holística y sostenible. A través del efecto estratégico 4, el PMA respaldó la capacidad de intervención en emergencias a nivel provincial. Si bien este tipo de apoyo es muy prometedor, es necesario ampliar los proyectos piloto para obtener mayores resultados. En el marco del efecto estratégico 5, el apoyo prestado en materia de capacitación y traspaso de infraestructuras fue pertinente y tuvo muy buena acogida, pero se echó en falta un plan integral para fortalecer las capacidades de las instituciones nacionales.

Se hicieron avances en la integración de las consideraciones relativas al género en las actividades; esta labor debería seguir contando con la participación de los principales actores, incluidos los hombres, a fin de fomentar un entorno que favorezca la igualdad de género.

El PMA hizo buen uso de los recursos en todas las actividades. Sin embargo, varias actividades centradas en el fortalecimiento de las capacidades del país se interrumpieron debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019, lo que afectó a la eficiencia en función de los costos.

La financiación disminuyó durante el período de ejecución del plan estratégico para el país, y gran parte se destinó a la intervención ante crisis, lo que limitó la flexibilidad de la ejecución.

En general, el PMA continuó su transición de una función principalmente humanitaria a otra centrada en el asesoramiento y el fortalecimiento de las capacidades. Se trata de un proyecto a largo plazo, y el período abarcado por la presente evaluación solo incluyó los primeros pasos. Los resultados del plan estratégico para el país reflejan esta transición, y muchas de las estructuras operacionales, los procedimientos, la dotación de personal y las competencias siguen estando condicionadas tanto por las circunstancias del pasado como por los nuevos sistemas. En consecuencia, si bien fue un agente eficaz en las intervenciones de emergencia, el PMA fue menos ágil a la hora de demostrar su ventaja comparativa en las esferas prioritarias relativas al fomento de la resiliencia y a la eliminación de las causas profundas, aunque se realizaron importantes progresos.

A raíz de la evaluación se formularon cuatro recomendaciones. En las dos recomendaciones de índole estratégica se define la forma en que el PMA puede optimizar su labor de lucha contra la inseguridad alimentaria, por un lado, respaldando al Gobierno en la elaboración de estrategias dirigidas a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, mientras preserva su capacidad de intervención ante crisis, y, por el otro, revisando su programa de movilización de fondos, asociación y promoción. Las dos recomendaciones operacionales guardan relación con las asociaciones y la promoción de la igualdad de género, la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la protección.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado “Informe de resumido de la evaluación del plan estratégico para el Pakistán (2018-2022)” (WFP/EB.2/2022/6-G) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.2/2022/6-G/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. Entre julio de 2021 y febrero de 2022 se realizó una evaluación del plan estratégico para el país (PEP) relativo al Pakistán correspondiente a 2018-2022 que sirviera de base para el diseño del próximo PEP. Abarcó las actividades realizadas por el PMA entre 2018 y septiembre de 2021 y en ella se evaluaron la calidad del diseño del PEP, el posicionamiento estratégico del PMA, los avances conseguidos en el logro de los cambios estratégicos previstos en el PEP y los resultados obtenidos. Dado que combina los objetivos de rendición de cuentas y aprendizaje, sus principales usuarios son la Oficina del PMA en el Pakistán y las partes interesadas internas y externas, incluidos los beneficiarios.
2. Se aplicó un enfoque teórico basado en una metodología mixta. Las cuestiones de género se tuvieron en cuenta durante todo el proceso. Debido a la pandemia de la enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19), la fase inicial se desarrolló a distancia, y los datos se recogieron mediante entrevistas a distancia y en una misión sobre el terreno en el país. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se examinaron junto con las partes interesadas internas y externas durante dos talleres en línea celebrados en marzo de 2022.

Contexto

3. Con una población de 221 millones de personas, el Pakistán abarca una superficie de 796.100 km² y está formado por seis unidades federales que comprenden las cuatro provincias de Baluchistán, Khyber Pakhtunkhwa¹, Punjab y Sindh, y dos territorios —Azad Jammu y Cachemira, y Gilgit-Baltistán—, además de la capital federal, Islamabad.
4. El Pakistán es un país de ingreso medio-bajo cuyo ingreso nacional bruto (INB) per cápita en 2020 ascendía a 1.270 dólares EE.UU.². Últimamente, la economía se ha visto debilitada por desastres naturales y el brote de langosta, los cuales han incidido en la producción agrícola, la pandemia de COVID-19 y la inestabilidad política. Según el Índice Mundial de Disparidad de Género³, el Pakistán ocupa el puesto 153 de 156 países.
5. De acuerdo con las estimaciones, en 2020 el 16,4 % de la población padecía inseguridad alimentaria moderada o grave⁴. En una encuesta nacional sobre nutrición realizada en 2018 se informó de que cuatro de cada 10 niños menores de 5 años padecían retraso del crecimiento. La doble carga de la malnutrición es cada vez más evidente, ya que prácticamente uno de cada tres niños sufre insuficiencia ponderal, lo que se suma a una elevada prevalencia del sobrepeso en el mismo grupo de edad. Todos los indicadores relativos a la malnutrición son peores en las zonas rurales⁵.
6. El Pakistán acoge a 1,3 millones de refugiados afganos⁶ y, en la actualidad, la región fronteriza se ve afectada por la crisis humanitaria en el Afganistán, que viene intensificándose desde agosto de 2021.

¹ En Khyber Pakhtunkhwa hay siete distritos que recientemente se han incorporado a esta provincia tras haber sido anteriormente Zonas Tribales bajo Administración Federal.

² Banco Mundial. 2021. [INB per cápita, método Atlas \(US\\$ a precios actuales\)](#).

³ Foro Económico Mundial. 2021. [Global Gender Gap Report 2021](#).

⁴ Gobierno del Pakistán. 2021. [Pakistan social and living standards measurement survey \(2019–20\)](#).

⁵ Gobierno del Pakistán. 2018. [Pakistan National Nutrition Survey 2018](#).

⁶ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2022. [Operational Data Portal: Country View: Pakistan \(Islamic Republic of\)](#).

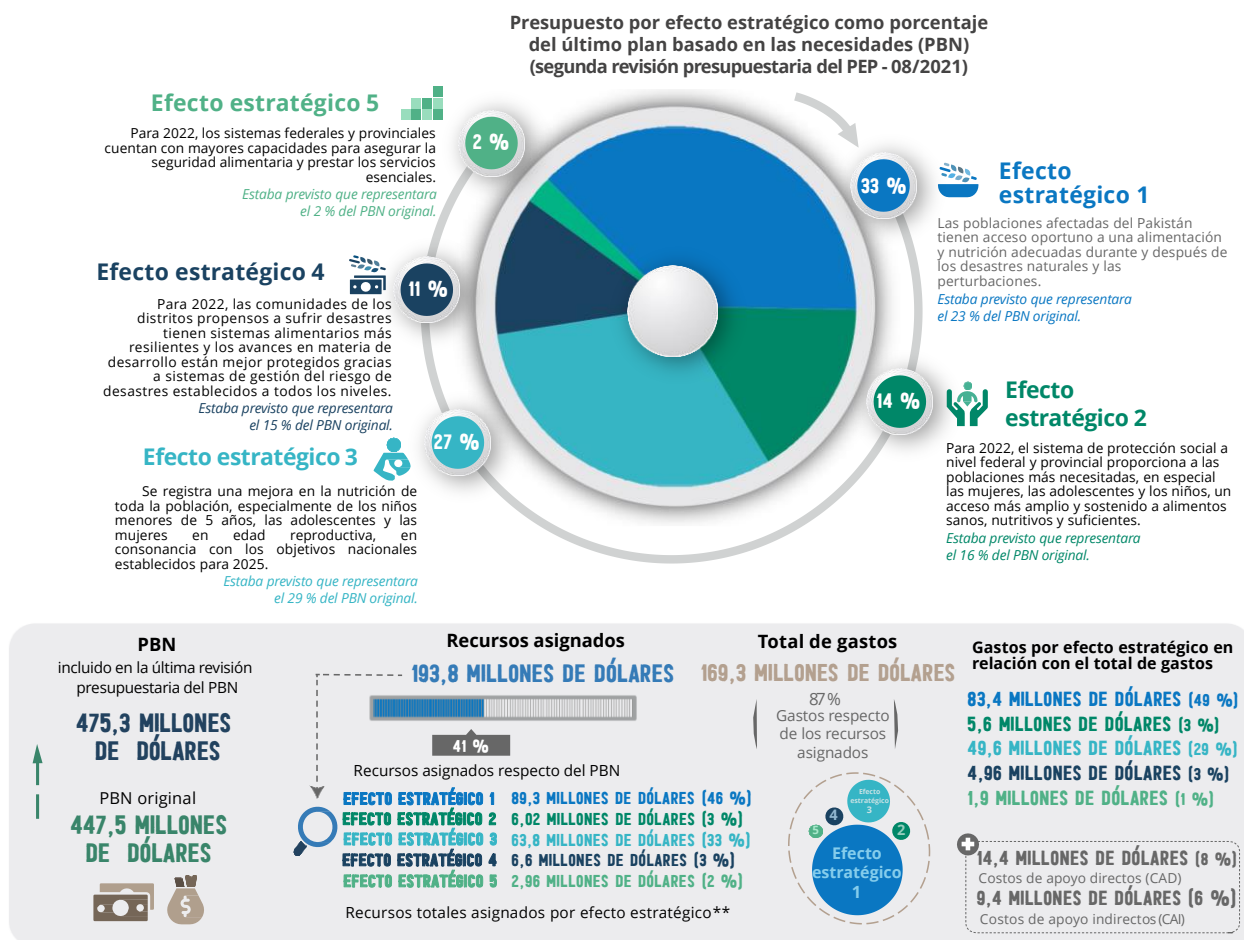
CUADRO 1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS			
	Indicador	Valor	Año
	Población total (<i>millones</i>) (1)	221	2020
	Índice de Desarrollo Humano (<i>puesto</i>) (2)	154 (de 188)	2020
	Coefficiente de pobreza con arreglo al umbral nacional de la pobreza (%) (1)	21,9	2018
	Índice de Desarrollo Humano (<i>puntuación y puesto</i>) (3)	Puntuación: 24,7 Puesto: 92 (de 116)	2021
	Estatura para la edad (retraso del crecimiento moderado y grave), prevalencia en los niños menores de 5 años (%) (4)	40,2	2018
	Peso para la estatura (emaciación moderada y grave) en los niños menores de 5 años (%) (4)	17,7	2018
	Peso para la edad (sobrepeso moderado y grave) en los niños menores de 5 años (%) (4)	9,5	2018
	Prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave en la población total (%) (5)	16,4	2020
	Índice Mundial de Disparidad de Género (<i>puesto</i>) (6)	153 (de 156)	2021

Fuentes: 1) Banco Mundial. 2022. [Página relativa al Pakistán](#); 2) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2020. [Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene: Briefing note for countries on the 2020 Human Development Report: Pakistan](#); 3) [Global Hunger Index: Pakistan](#); 4) Gobierno del Pakistán. 2018. [Pakistan National Nutrition Survey 2018](#); 5) Gobierno del Pakistán. 2021. [Pakistan social and living standards measurement survey \(2019–20\)](#); 6) Foro Económico Mundial. 2021. [Global Gender Gap Report 2021](#).

Plan estratégico del PMA para el país

- El PEP para a 2018-2022 se basa en dos hechos importantes, a saber: la mejora del crecimiento económico y de la situación de seguridad del Pakistán tras un prolongado período de agitación, y la persistencia de la malnutrición, la gran vulnerabilidad ante los desastres naturales y el cambio climático y el descenso de la productividad de los pequeños agricultores, lo que ha dado lugar a un progreso socioeconómico desigual. El PEP comprende cinco efectos estratégicos, ocho actividades y 16 productos (figura 1).
- El plan basado en las necesidades original, que ascendía a 447,5 millones de dólares, fue revisado dos veces, tras lo que alcanzó los 475,3 millones de dólares. A fecha de noviembre de 2021 se había financiado el 41 % del plan revisado basado en las necesidades, con 193,8 millones de USD (figura 1). El efecto estratégico 1, relativo a la intervención ante emergencias, recibió el 46 % de los recursos asignados.

Figura 1: Plan estratégico para el Pakistán (2018-2022): efectos estratégicos, presupuesto, financiación y gastos



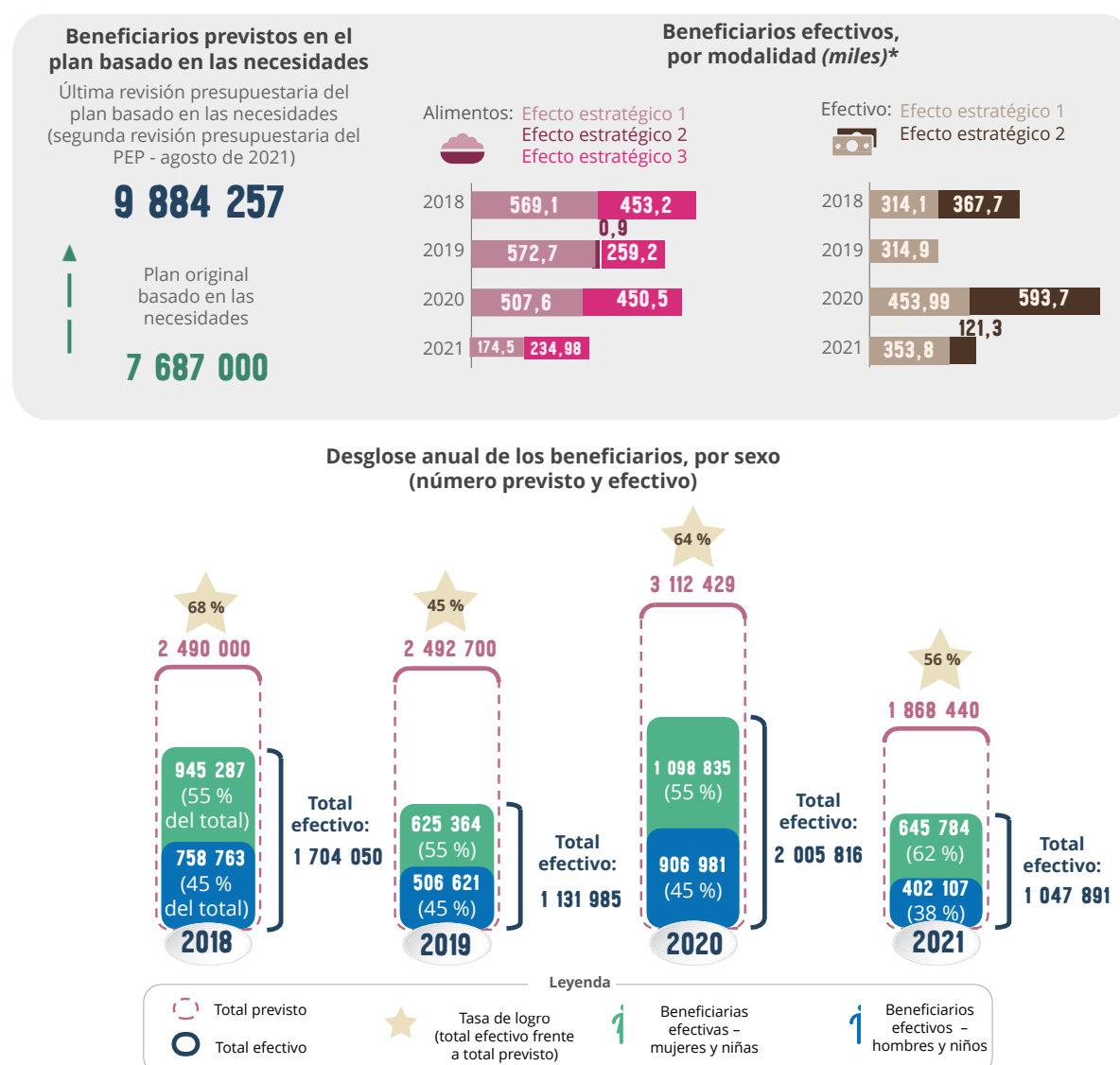
*El presupuesto del PBN desglosado por efecto estratégico se ha calculado sobre la base del total de los costos, que incluye los CAD

(35 millones de dólares) y los CAI (29 millones de dólares). Estos datos corresponden a la segunda revisión presupuestaria del PEP aprobada en agosto de 2021.

**Los recursos asignados a los distintos efectos estratégicos no suman 193,8 millones de dólares, ya que también se asignaron recursos para fines específicos no correspondientes a ninguna actividad (0,3 millones de dólares), y para los CAD (15,4 millones de dólares) y los CAI (9,4 millones de dólares).

Fuentes: Presupuesto de la cartera de actividades en el país; 2.ª revisión del PEP, y primer informe anual sobre el país extraído del Portal de análisis relativo a la hoja de ruta integrada.

9. En un principio estaba previsto que se prestara asistencia a 7,7 millones de beneficiarios, pero para el PEP revisado se seleccionaron 9,9 millones de beneficiarios. Sin embargo, el PMA pudo prestar asistencia de forma sistemática a un número de beneficiarios inferior a lo previsto. Si se observan las cifras absolutas a lo largo de los años, el mayor número de beneficiarios correspondió a las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 1 (figura 2).

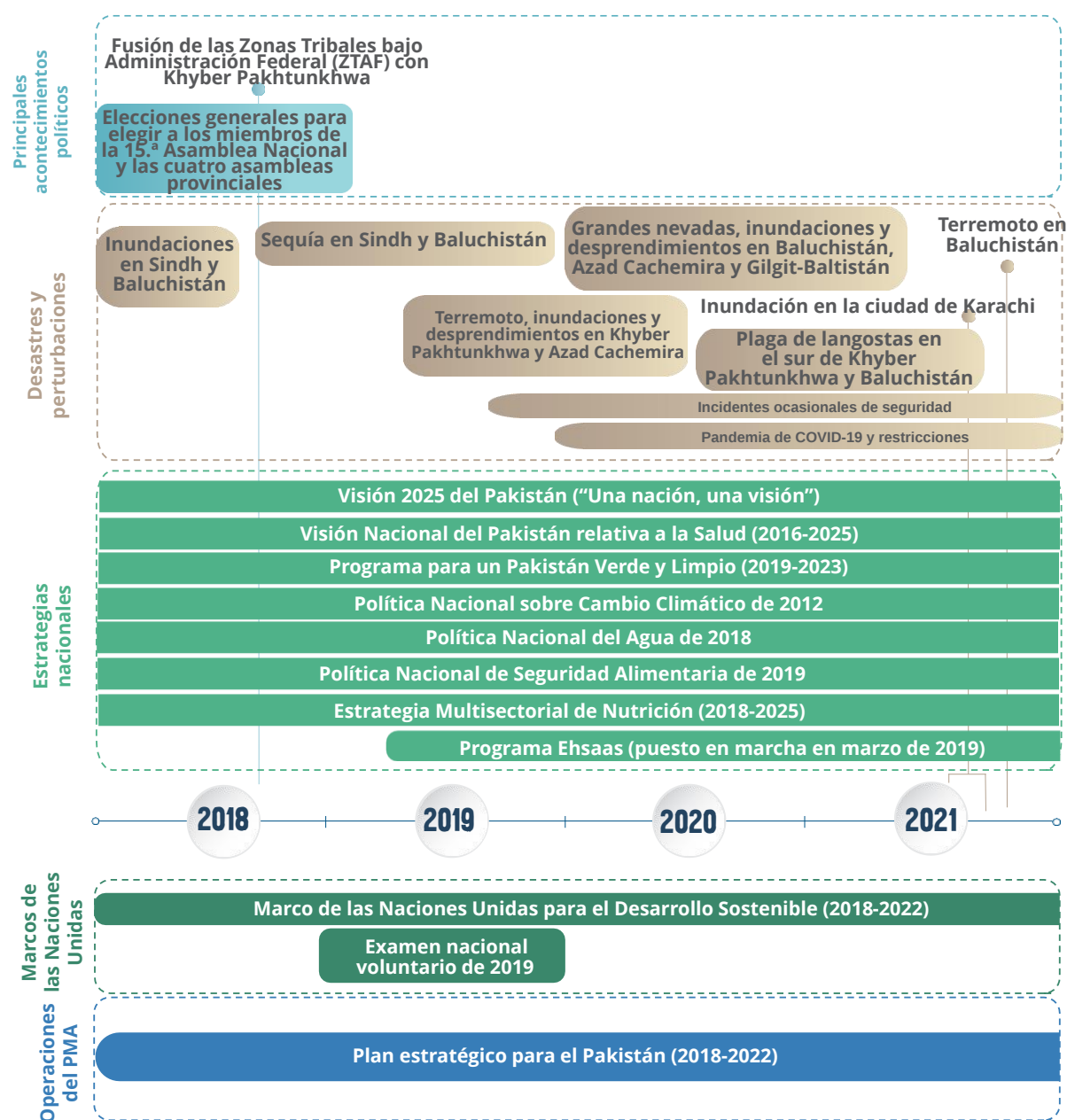
Figura 2: Total anual de beneficiarios previstos y efectivos, por sexo (2018-2021)

* Las cifras que figuran en esta sección podrían contener superposiciones, ya que algunos beneficiarios pueden recibir tanto transferencias de alimentos como de base monetaria en el marco de más de un efecto estratégico.

Fuentes: Informes anuales sobre el país correspondientes a 2018-2021.

- El PEP se ejecutó durante un período caracterizado por varias perturbaciones, como desastres naturales, la pandemia de COVID-19 e inestabilidad política (figura 3), las cuales llevaron a que el PMA intensificara sus actividades de intervención ante crisis en detrimento de las actividades con objetivos a largo plazo.

Figura 3: Contexto del país y panorama operacional del PMA en el Pakistán (2018-2021)



Fuente: Equipo de evaluación.

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 y armonización

- El PEP se ajustaba bien a las prioridades del Gobierno en materia de nutrición, protección social y fortalecimiento de las capacidades. Sin embargo, fue difícil garantizar una armonización entre las expectativas provinciales y lo que el PMA se proponía o podía realizar. Aunque el Programa llevó a cabo consultas en los planos federal y provincial, el PEP no se adaptó especialmente bien a las necesidades específicas de las provincias ni se ajustó

plenamente al proceso de transferencia de competencias. El apoyo prestado a todas las provincias provino de una única serie de actividades secundarias y no se adaptó suficientemente a las necesidades de cada provincia.

Atender las necesidades de las personas más vulnerables

12. La concentración del PMA en las provincias de Baluchistán, Sindh y Khyber Pakhtunkhwa fue apropiada, considerando los serios problemas a los que se enfrentaba la población en esas zonas. Para prestar asistencia a las personas más vulnerables, el PMA elaboró enfoques de selección de beneficiarios que se adaptaron a las actividades relativas a los distintos efectos estratégicos. Logró la mayor eficacia cuando combinó sus propias herramientas de evaluación con las del Gobierno. Por ejemplo, en el marco del efecto estratégico 3 (nutrición), el Programa de prevención del retraso del crecimiento y rehabilitación para una mejora integrada de la nutrición (SPRING) se ejecutó en las aldeas más pobres, las cuales se seleccionaron mediante encuestas nacionales, mientras que el PMA se valió de sus propios datos para seleccionar a los niños menores de 2 años y a las mujeres embarazadas y las madres lactantes. En general, los sistemas fueron eficaces a la hora de seleccionar a quienes más lo necesitaban; con todo, no se utilizaron sistemáticamente criterios como la edad, el sexo y la discapacidad como parámetros fundamentales para seleccionar a las personas más vulnerables.

Posicionamiento estratégico y capacidad de intervención en un contexto dinámico

13. Las operaciones del PMA se vieron afectadas por perturbaciones naturales y de origen humano durante el período del PEP, incluidos fenómenos climáticos extremos como inundaciones, sequías, nevadas intensas, terremotos y perturbaciones relacionadas con la inseguridad en las zonas fronterizas. La formulación del efecto estratégico 1 fue lo suficientemente flexible como para que el PMA pudiera intervenir con eficacia ante dichas perturbaciones. El PEP también preveía el apoyo a personas desplazadas temporalmente y una intervención de respuesta a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, aunque las actividades relacionadas con el cambio climático se habían planificado en el marco del efecto estratégico 4, los recursos y la capacidad a disposición fueron insuficientes para poder centrarse en esta esfera o adaptar las actividades a los cambios en las políticas, como la aprobación de una Política Nacional del Agua en 2018 y la puesta en marcha del Programa para un Pakistán Verde y Limpio en 2019.

Coherencia con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas

14. Los objetivos del PEP se ajustan plenamente al Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS)⁷. El PMA fue el mayor contribuyente a los objetivos de nutrición, seguridad alimentaria y resiliencia y ayudó a alcanzar los objetivos de educación y protección social. A nivel provincial, es difícil que se perciba a las Naciones Unidas como un agente único con múltiples esferas de competencia, y el personal gubernamental tiende a tratar a cada organismo de las Naciones Unidas como un único asociado independiente.
15. El diseño del nuevo MCNUDS, al que el PMA contribuyó de manera sustancial, ofrece una oportunidad para superar algunos de estos desafíos. Numerosos encuestados afirmaron que los donantes influían en la coordinación entre las entidades de las Naciones Unidas en función de sus enfoques de financiación.

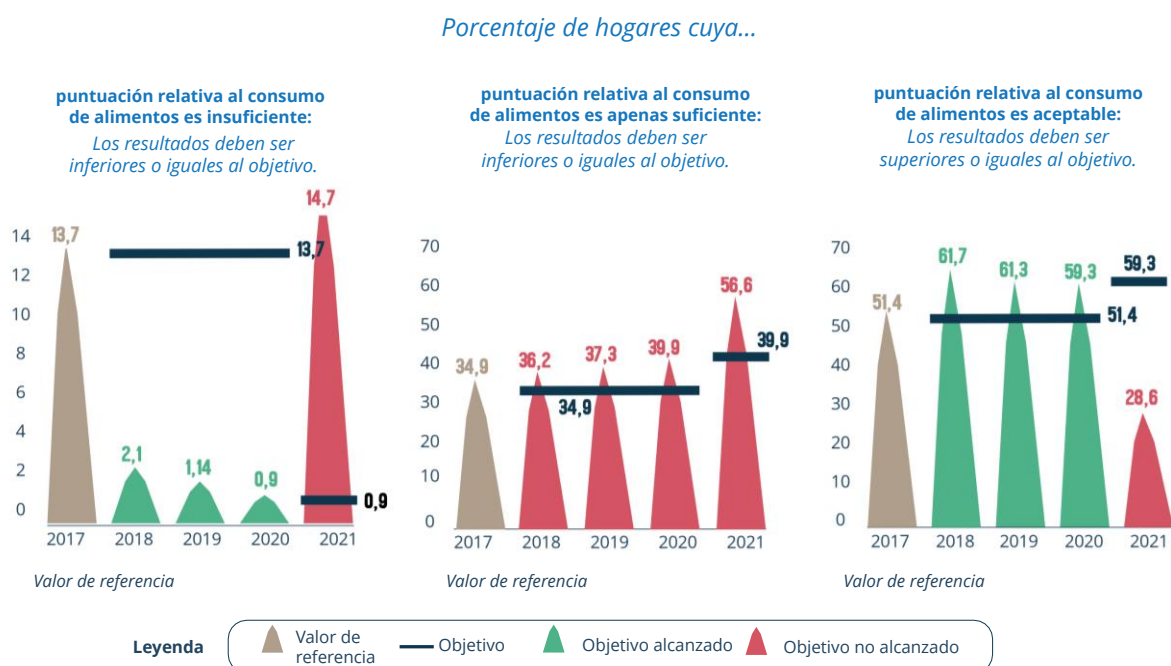
⁷ Naciones Unidas – Pakistán. 2018. *United Nations Sustainable Development Framework for Pakistan: One United Nations Programme III 2018-2022*.

¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del PMA a los efectos estratégicos del PEP en el Pakistán?

Efecto estratégico 1: Las poblaciones del Pakistán afectadas tienen acceso oportuno a una alimentación y nutrición adecuadas durante y después de los desastres naturales y las perturbaciones.

16. Dos actividades distintas se llevaron a cabo para lograr el efecto estratégico 1: . asistencia alimentaria no condicionada (actividad 1) y . asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA) (actividad 2), que incluían tanto la asistencia alimentaria en especie como las transferencias de base monetaria (TBM). En el marco de la actividad 1, el PMA superó sus metas en cuanto a las cantidades de alimentos distribuidos, con lo cual contribuyó a estabilizar y mejorar la seguridad alimentaria de las personas desplazadas temporalmente. El uso de TBM se vio complicado por restricciones gubernamentales y problemas logísticos, aunque se amplió durante la pandemia de COVID-19.
17. Se observaron algunos indicios de que la diversidad de la alimentación y la posición económica de los beneficiarios de las actividades de ACA mejoraron como consecuencia de la actividad 2. Además, como se muestra en la figura 4, la proporción de beneficiarios con puntuaciones insuficientes relativas al consumo de alimentos disminuyó y los que tenían puntuaciones aceptables aumentaron hasta 2020. Sin embargo, la proporción de hogares cuyas puntuaciones pasaron de ser “insuficientes” a “apenas suficientes” fue mayor que la proporción de aquellas que pasaron de “apenas suficientes” a “aceptables”. Es necesario comprender mejor los obstáculos que impiden llegar a una puntuación de “aceptable” si se quiere seguir mejorando los resultados. Los indicadores también ponen de manifiesto un deterioro considerable de las puntuaciones relativas al consumo de alimentos en 2021, lo que sugiere que, ante perturbaciones como la COVID-19, la resiliencia de los beneficiarios es limitada.

Figura 4: Indicadores relativos a la seguridad alimentaria vinculados a la actividad 2 del efecto estratégico 1



Efecto estratégico 2: Para 2022, el sistema de protección social a nivel federal y provincial proporciona a las poblaciones más necesitadas, en especial las mujeres, las adolescentes y los niños, un acceso más amplio y sostenido a alimentos sanos, nutritivos y suficientes.

18. En el marco de la actividad 3, el PMA procuró trabajar, en las fases iniciales, prestando apoyo institucional y en materia de políticas y, en las fases posteriores, respaldando actividades catalizadoras. Se elaboraron varios proyectos piloto con el propósito de respaldar la ejecución de *Ehsaas Nashonuma*, un programa de protección social de gran envergadura dirigido por el Gobierno. Por ejemplo, el PMA proporcionó transferencias de efectivo no condicionadas complementarias a los hogares afectados por la sequía y prestó apoyo a mujeres embarazadas y madres lactantes y a niños de 6 a 23 meses de edad con un conjunto integral de intervenciones centradas en la salud y la nutrición. El PMA, participando en el programa *Ehsaas Nashonuma* en el marco del PEP, hizo gala de prospectiva estratégica. En los últimos años, el Programa centró más su atención en la ejecución de actividades que en la recopilación de enseñanzas extraídas que sirvieran de base al desarrollo de mecanismos sostenibles para ampliar los sistemas públicos. Esto se explica por varios factores: la colaboración era relativamente reciente, la interacción fue poco frecuente durante la pandemia de COVID-19 y las expectativas de ambas partes no coincidieron del todo. Por ejemplo, en todas las provincias el Gobierno tenía grandes expectativas en que el PMA, en calidad de asociado en la ejecución, propondría iniciativas que ya contaran con financiación.
19. En el marco de la actividad 4, el PMA prestó asistencia técnica para elaborar el programa de apoyo a la educación y las comidas escolares dirigido por el Gobierno y ejecutó un proyecto educativo piloto de educación destinado a las adolescentes. Sin embargo, los grandes déficits de financiación de esta actividad, la COVID-19 y el posterior cierre de las escuelas hicieron que el PMA prestara asistencia con TBM a muchos menos beneficiarios en comparación con las metas que había establecido.

Efecto estratégico 3: Se registra una mejora en la nutrición de toda la población, especialmente de los niños menores de 5 años, las adolescentes y las mujeres en edad reproductiva, en consonancia con los objetivos nacionales establecidos para 2025.

20. El PMA colaboró con el Gobierno en la elaboración de una estrategia, una política y un programa multisectoriales para hacer frente a la malnutrición. Fue eficaz en el tratamiento de la malnutrición aguda, y todos los indicadores de los efectos superaron las metas establecidas. Sin embargo, la cobertura de los programas de tratamiento de la malnutrición aguda moderada y de prevención de la malnutrición estuvo por debajo de las metas fijadas.
21. Las actividades de prevención del retraso del crecimiento se vieron afectadas en un principio por la escasa sensibilización de los donantes, el personal del PMA y el Gobierno del Pakistán sobre el posible efecto de prestar apoyo estratégico en esta esfera. No obstante, gracias a la ejecución de los programas *Ehsaas Nashonuma* y SPRING, el PMA mejoró su enfoque y alcance.
22. El PMA también llevó a cabo actividades de comunicación destinadas a promover cambios sociales y de comportamiento respecto de prácticas de alimentación de lactantes y niños pequeños e higiene, aunque no hizo un seguimiento periódico de los resultados, aparte del número de beneficiarios a los que prestó asistencia. Los asociados cooperantes observaron que los hogares seleccionados tomaban decisiones relacionadas con la nutrición en favor de los miembros más desfavorecidos de la familia y que destinaban una parte de las TBM a mejorar la nutrición. Sin embargo, las actividades de comunicación para el cambio social y de comportamiento deberían haberse abordado desde una perspectiva más global, con la ayuda de una estrategia de comunicación multisectorial integral mejor coordinada,

especialmente entre el Ministerio de Salud, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el PMA.

Efecto estratégico 4: Para 2022, las comunidades de los distritos propensos a sufrir desastres tienen sistemas alimentarios más resilientes y los avances en materia de desarrollo están mejor protegidos gracias a sistemas de gestión del riesgo de desastres establecidos a todos los niveles.

23. El PMA demostró su experiencia con intervenciones a pequeña escala a nivel de las comunidades y las escuelas, procurando aumentar la capacidad de intervención en emergencias y alentando al Gobierno a ampliar la escala de las actividades. Los proyectos piloto estuvieron muy localizados debido a limitaciones de financiación —recibieron solo el 3 % del total de los recursos asignados entre 2018 y 2021— y su contribución al fomento de la resiliencia de las comunidades, al parecer, fue marginal.
24. El PMA respaldó la capacidad de las provincias para intervenir ante las situaciones de emergencia, por ejemplo, mediante el establecimiento de las instalaciones de respuesta humanitaria que se utilizaron durante las emergencias más recientes. Otras actividades que se realizaron en las comunidades y en las escuelas tuvieron por objeto aumentar la capacidad de intervención en emergencias. Aunque este tipo de apoyo es muy prometedor, su impacto global solo será visible cuando se amplíe la escala de las actividades.

Objetivo estratégico 5: Para 2022, los sistemas federales y provinciales cuentan con mayores capacidades para asegurar la seguridad alimentaria y prestar servicios esenciales.

25. La labor de fortalecimiento de las capacidades se centró en aumentar las competencias técnicas y logísticas en las esferas siguientes: nutrición y retraso del crecimiento, TBM, protección social y reducción del riesgo de desastres. Algunos ejemplos de ello son la capacitación de 35 miembros del personal de los centros de facilitación del programa *Ehsaas Nashonuma* en Baluchistán en movilización social, el uso de aplicaciones Android, los protocolos y calendarios estacionales, y la restauración de silos con miras a potenciar la capacidad de almacenamiento de trigo en Baluchistán.
26. La intervención del PMA se inscribe en la categoría “definición y diseño” del marco de fortalecimiento de las capacidades nacionales. Si bien el PMA pudo detectar las necesidades de fomento de las capacidades en el caso de actividades específicas, la ausencia de una evaluación exhaustiva de las deficiencias de capacidad que sirviera de base para las actividades de fortalecimiento de dichas capacidades constituyó todo un desafío. La capacitación, aunque algo fragmentada, fue pertinente, estuvo orientada de manera correcta y permitió que se actuaran cambios operacionales. Las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades nacionales a nivel institucional comenzaron hace poco tiempo y los resultados aún no son visibles.

Igualdad de género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

27. La oficina en el país ha avanzado en la integración de las consideraciones de género en sus operaciones. Las actividades en curso en Khyber Pakhtunkhwa abordan la inclusión económica de las mujeres mediante las actividades de ACA, y la lucha contra el retraso del crecimiento y la malnutrición a través de los programas SPRING y *Ehsaas Nashonuma*. La oficina en el país se ha adherido al programa del PMA de transformación de las relaciones de género, que ofrece la oportunidad de resolver problemas estructurales. También es necesario estudiar maneras de fomentar la participación de los principales actores, incluidos los hombres, para que ayuden a fortalecer un entorno propicio.
28. Los indicadores de protección recopilados por el PMA mostraron resultados positivos, pero los datos sobre el terreno recabados por el equipo de evaluación revelaron que los asociados cooperantes tenían dificultades para poner en práctica los principios de

protección debido al desconocimiento de los mismos o de cómo aplicarlos. El carácter a corto plazo de los proyectos y la elevada rotación del personal de los asociados cooperantes sugieren que es necesario seguir invirtiendo en fomentar la capacidad de los asociados cooperantes en materia de protección y que es posible que haga falta un análisis más detallado de los indicadores.

29. Los indicadores relativos a la rendición de cuentas del PMA ante las poblaciones afectadas mejoraron y se establecieron mecanismos de retroalimentación, aunque estos no siempre funcionan debido a problemas culturales o de acceso. Se constató, por ejemplo, que en la cultura pakistaní es más fácil expresar las propias preocupaciones de manera presencial que por teléfono o correo electrónico.

Sostenibilidad

30. El Gobierno valora las actividades realizadas en el marco del PEP y en la actualidad impulsa la ejecución de los programas SPRING (en el marco del efecto estratégico 3) y *Ehsaas Nashonuma* (en el marco del efecto estratégico 2). Dado que dichas actividades ya forman parte de la respuesta del Gobierno federal y las autoridades provinciales, es probable que sigan llevándose adelante. Aunque otras actividades que dirige el PMA reciben el debido aprecio, hay pocos indicios de que vayan a proseguir. El apoyo prestado a la reducción del riesgo de desastres en el marco del efecto estratégico 4 fue limitado y los datos indicaron que era poco probable que el apoyo en especie se siga prestando. Por lo que se refiere a los aspectos positivos, las instalaciones de respuesta humanitaria se están integrando en las estructuras públicas de intervención ante emergencias. Ahora corresponde al Gobierno asignar los recursos necesarios para garantizar que sigan funcionando.

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

31. El PMA realiza operaciones de forma continua y flexible en las tres esferas que integran el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz y que a menudo se solapan. No obstante, hay pocos indicios de que el Programa haya podido aprovechar plenamente su función de contribuyente activo a los tres componentes del nexo. El PMA debe asegurarse de que su labor esté firmemente arraigada en el nexo y vinculada a las iniciativas de otros actores.

¿En qué medida ha usado el PMA eficazmente sus recursos para contribuir a los productos del PEP y a sus efectos estratégicos?

Carácter oportuno

32. Por lo general, el PMA ha llevado a cabo puntualmente las operaciones de intervención ante crisis, gracias a su capacidad para movilizar recursos e intervenir con sus operaciones de manera muy eficiente ante nuevas crisis. En algunos casos, el apoyo se vio demorado por procedimientos administrativos, como las limitaciones impuestas por el Gobierno y las restricciones iniciales al uso de TBM. Con todo, durante la pandemia de COVID-19, el PMA prestó apoyo al Gobierno para gestionar sistemas rápidos de distribución de TBM ante la emergencia.
33. No siempre pudo prestarse apoyo a actividades que abordaran las causas profundas de la inseguridad alimentaria y fomentaran la resiliencia como se esperaba, debido a la insuficiencia de fondos y a la asignación de donaciones específicamente a la esfera de la intervención ante crisis; las competencias internas limitadas y la falta de redes a través de las cuales realizar las actividades planificadas también resultaron ser factores restrictivos. En algunos casos, la realización oportuna de las actividades se vio perjudicada por demoras en la concertación de acuerdos contractuales con los asociados cooperantes.

Idoneidad de la cobertura

34. Si se considera el número total de beneficiarios a quienes se prestó asistencia por medio de las actividades realizadas en el marco de cada efecto estratégico, la cobertura fue sistemáticamente inferior a la prevista. El mayor número de beneficiarios correspondió a la esfera de la intervención ante crisis (efecto estratégico 1). La cobertura en el marco de los demás efectos estratégicos fue significativa, pero se vio limitada por la escasez de financiación.
35. Varias actividades se realizaron a escala muy reducida, limitándose en muchos casos a una sola aldea o escuela o a un grupo de beneficiarios reducido, y no estuvieron acompañadas de un plan bien definido para extraer enseñanzas fundamentales que sirvieran de base para que el Gobierno las reprodujera o ampliara su escala.

Eficiencia en función de los costos

36. En general, el diseño del PEP fue eficiente en función de los costos. Se entregó a los beneficiarios un gran porcentaje de los presupuestos operacionales, ya fuera en forma de alimentos en especie o de TBM, siendo el promedio del 78 % en el caso de los alimentos en especie y del 91 % en el caso de las TBM. El uso de los recursos fue eficiente en todas las actividades. La pandemia de COVID-19 detuvo y limitó algunas actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, y los recursos no se utilizaron en su totalidad como estaba previsto. Por lo tanto, en proporción al total de los costos, los costos de apoyo directo aumentaron con el tiempo, lo que redujo la eficiencia general de los costos.

Otras medidas para mejorar la eficacia en función de los costos

37. Hay pocos indicios de que el PMA haya tratado de encontrar alternativas más eficaces en función de los costos. La elección de la modalidad de transferencia (TBM, alimentos o cupones) se basó más en consideraciones de viabilidad normativa y logística que en la eficacia en función de los costos.

¿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 PEP?***Programación basada en datos empíricos***

38. El PEP estuvo basado en varios análisis de la situación de nutrición y seguridad alimentaria. Aunque los requisitos de seguimiento básicos se cumplieron, hay pocos indicios de que los datos recopilados se utilizaran para seguir de cerca los avances respecto de todos los efectos o para fundamentar la toma de decisiones estratégicas.

Idoneidad, previsibilidad y flexibilidad de los recursos

39. Desde 2013, con la transición progresiva hacia el fomento de la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades nacionales, el presupuesto para las actividades del PMA en el Pakistán ha ido disminuyendo. Los niveles de financiación han seguido una trayectoria parecida, pasando de más del 85 % en la operación prolongada de socorro y recuperación llevada a cabo entre (OPSR) (2013-2015) al 41 % en el marco del PEP (2018-2022) a fecha de noviembre de 2021 (cuadro 2).

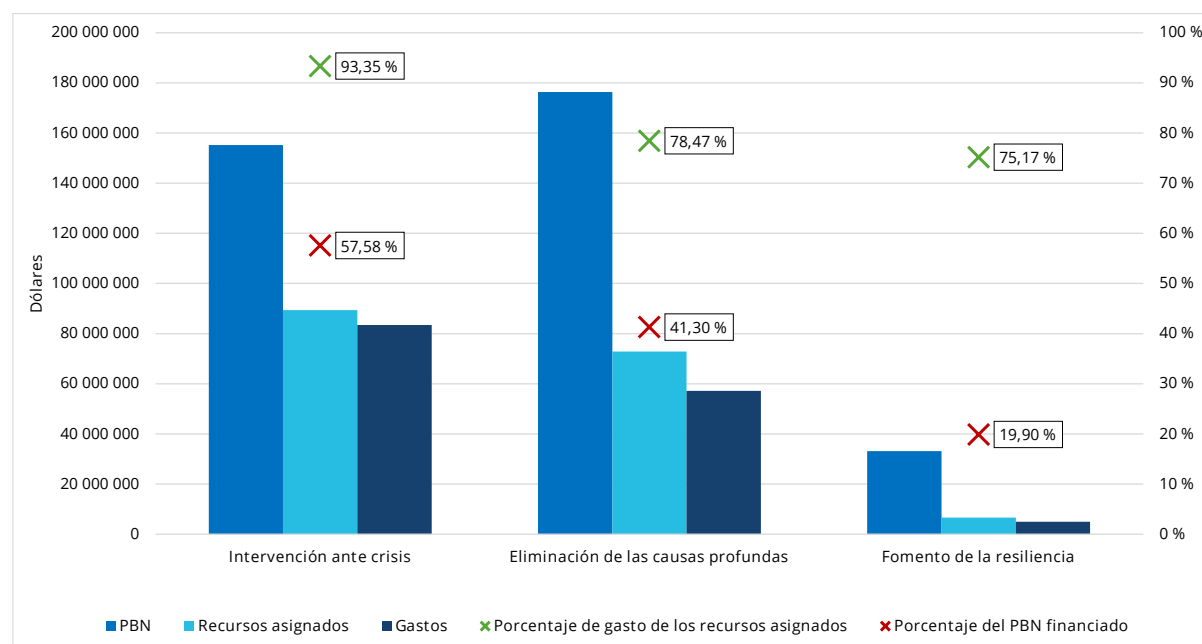
CUADRO 2: SITUACIÓN FINANCIERA ANTES DEL PEP Y DURANTE EL PEP						
Período	Años	Programa	Receptores	Presupuesto (dólares)	Financiación (dólares)	Porcentaje financiado del presupuesto
Antes del PEP	Enero de 2013 – diciembre de 2015	<u>OPSR 200250</u> : Mejora de la seguridad alimentaria y nutricional y restablecimiento de la cohesión social	Pakistán	676 125 674	578 361 292	85,54
	Julio de 2014 – junio de 2016	<u>Operación especial 200707</u> : Desarrollo de la capacidad logística en apoyo de la Autoridad Nacional de Gestión de Desastres	Pakistán	9 666 690	642 000	6,64
	Enero de 2016 – diciembre de 2017	<u>OPSR 200867</u> : Transición hacia un Pakistán resiliente y con seguridad alimentaria	Pakistán	349 705 324	222 867 739	63,73
PEP	Enero de 2018 – diciembre de 2022	Plan estratégico para el Pakistán	Pakistán	475 334 050	193 850 711	40,78

Fuentes: Base de datos sobre las operaciones del PMA (informes normalizados de los proyectos e informe sobre la situación de los recursos destinados a los programas anteriores al PEP, y documento del PEP e informe sobre la situación de los recursos destinados al PEP).

40. Durante la ejecución del PEP, la mayoría de los donantes asignaron fondos específicamente a las actividades relativas a la esfera de la intervención ante crisis⁸, lo que redujo la flexibilidad del PMA. En la figura 5 puede verse que, aunque el PEP hacía hincapié claramente en la esfera de la eliminación de las causas profundas (como se observa en el plan basado en las necesidades desglosado por esfera prioritaria), las asignaciones se concentraron en la intervención ante crisis. Las actividades de fomento de la resiliencia fueron las que menos financiación recibieron, pues se cubrió el 19,9 % de las necesidades. Los datos también sugieren que el PMA se encontraba ligeramente en mejores condiciones de utilizar los recursos en la esfera prioritaria relativa a la intervención ante crisis, donde el índice de gasto fue del 93 % frente al 75 % en la esfera del fomento de la resiliencia y al 78 % en la de la eliminación de las causas profundas. Evidentemente, los diferentes tipos de tarea necesitan formas de inversión diferentes y la intervención ante crisis, por ejemplo, incluye actividades mucho más costosas que la capacitación.

⁸ Esta financiación asignada a fines específicos representó el 83 % de toda la financiación.

Figura 5: Análisis comparativo de la distribución de fondos – comparación entre el plan basado en las necesidades, los recursos asignados y los gastos, por esfera prioritaria (2018-2021)



Fuentes: Tercera revisión del PEP para el Pakistán (PK01); plan presupuestario de la primera revisión; resumen financiero acumulativo (2018-2021) del 11/4/2021. Las cifras para 2021 son provisionales y no han sido validadas por la Sede del PMA.

41. En general la base de donantes se mantuvo estable, lo que hizo que la financiación fuera relativamente previsible; el Pakistán y los Estados Unidos de América siempre han sido los mayores donantes, mientras que otras partes han ido reduciendo sus contribuciones de manera constante.
42. Los problemas experimentados a la hora de obtener recursos para algunas de las actividades sugieren que, a pesar de que el PEP se redactó en estrecha consulta con el Gobierno nacional, sus implicaciones no se asumieron plenamente a nivel nacional y provincial. De ello se desprende que la participación a nivel central y provincial durante el diseño del PEP es fundamental y debe continuar durante su ejecución para garantizar una visión común de la forma en que debería ponerse en práctica.

Asociaciones

43. El PEP sentó las bases para establecer un marco de asociación más amplio y fortalecer las asociaciones, principalmente con el Gobierno, pero también con actores internacionales y locales. Aunque hubo una gran colaboración a nivel operacional, las asociaciones estratégicas fueron más limitadas.
44. La diversidad de los asociados aumentó, en particular para dar cabida a más organizaciones no gubernamentales internacionales. Así se redujeron los riesgos derivados de invertir en un solo tipo de asociado y el PMA pudo beneficiarse de conjuntos de conocimientos variados. Por lo general, los asociados cooperantes actuaron como ejecutores de actividades, pese a que muchos de ellos habían sido asociados del PMA durante diez años o más. De ello se desprende que existen oportunidades de intercambiar enseñanzas con los asociados cooperantes con miras a colaborar en la elaboración de programas innovadores.

Flexibilidad del PEP

45. Cabe elogiar al PMA por su flexibilidad y capacidad de respuesta a las nuevas necesidades, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, pese a hacer más hincapié en el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas, el PMA se valió sistemáticamente de un enfoque de gestión de las intervenciones ante crisis, con plazos de ejecución breves, para todas las actividades, lo que redujo la eficacia de algunas intervenciones. La labor en las esferas de la eliminación de las causas profundas y del fomento de la resiliencia exige un apoyo a largo plazo sistemático acompañado de financiación plurianual.

Otros factores que explican las realizaciones del PMA y su reorientación estratégica

46. Cabe mencionar dos aspectos que podrían haber facilitado la puesta en práctica de las actividades de reorientación estratégica previstas en el PEP, a saber: una estrategia de asociación que definiera con claridad el nicho estratégico que el PMA ocupa en relación con otros asociados, como el Gobierno y otras entidades de las Naciones Unidas, y una evaluación de la capacidad interna del Programa y de las competencias técnicas internas necesarias para ejecutar el PEP.

Conclusiones

47. **El PEP estaba correctamente posicionado respecto de las políticas nacionales y bien alineado con el MCNUDS.** La intención de pasar a prestar un apoyo más estratégico, que hiciera también hincapié en el fortalecimiento de la capacidad, el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas de la inseguridad alimentaria, se ajustó bien a las prioridades del Gobierno en materia de políticas.
48. El PEP siguió siendo muy pertinente pese a los cambios en las circunstancias, en particular ante las perturbaciones naturales y de origen humano, y a la evolución del panorama normativo. Durante la pandemia de COVID-19, el PMA demostró capacidad para adaptar sus programas y ampliar la escala de las intervenciones de protección social para hacer frente a necesidades nuevas y emergentes. Sin embargo, el apoyo que prestó fue relativamente modesto y no pudo aprovechar su intervención ante la COVID-19 para asumir la función de habilitador de sistemas con la que, en asociación con el Gobierno, hubiera podido afrontar más desafíos a medio plazo en materia de inseguridad alimentaria y nutrición en el ámbito de la protección social, en lugar de limitarse a prestar apoyo a las TBM. Con todo, el apoyo del PMA estuvo en consonancia con lo que razonablemente cabía esperar, si se tienen en cuenta los recursos de que disponía.
49. Aunque el PEP se ajustó al MCNUDS, la colaboración interinstitucional fue limitada. Esto se debió en gran medida a que las entidades de las Naciones Unidas no siguen un enfoque holístico o unificado. Además, dado que estas últimas tienden a adoptar un enfoque compartimentado, las administraciones públicas —sobre todo a nivel provincial— suelen considerar cada entidad como un asociado independiente distinto. Esto se ve agravado por el hecho de que varias entidades de las Naciones Unidas tienen una visión limitada de la labor del PMA. La participación del Programa en el diseño del MCNUDS para 2023-2027 constituye una oportunidad para superar algunos de estos desafíos.
50. **El PMA ha avanzado en varias esferas, pero los avances han sido desiguales en los distintos efectos estratégicos.** En el marco del efecto estratégico 1, las transferencias de alimentos no condicionadas ayudaron a estabilizar y mejorar la seguridad alimentaria de las personas desplazadas temporalmente. Hubo problemas en la entrega de TBM debido a restricciones gubernamentales y a cuestiones logísticas, pero el uso de esta modalidad se amplió durante la pandemia de COVID-19. En el marco del efecto estratégico 2, se

desarrollaron varios proyectos piloto de protección social, pero la actuación del PMA siguió siendo fundamentalmente de tipo operacional. En el marco del efecto estratégico 3, el PMA prestó apoyo al Gobierno para que pasara del tratamiento de emergencia a corto plazo de la malnutrición aguda moderada a la ejecución de programas integrados multisectoriales, lo que es algo positivo habida cuenta del objetivo de prevenir el retraso del crecimiento y abordar la nutrición de manera más holística y sostenible. Aunque las actividades realizadas en el marco del efecto estratégico 3 buscaban mejorar la nutrición de toda la población, el programa se centró en suministrar alimentos nutritivos por medio de proyectos de escala relativamente reducida. El tratamiento de la malnutrición aguda moderada recibió más recursos de los previstos y fue eficaz. En el marco del efecto estratégico 4 se llevaron a cabo múltiples iniciativas a pequeña escala para aumentar la resiliencia de los sistemas alimentarios, pero es preciso ampliar la escala de esas iniciativas para conseguir resultados más amplios. En el marco del efecto estratégico 5, el apoyo prestado en materia de capacitación y traspaso de infraestructuras fue pertinente y tuvo muy buena acogida, pero se echó en falta un plan integral para fortalecer las capacidades de las instituciones nacionales.

51. El PEP hizo hincapié en prestar apoyo a las mujeres y las niñas, consideradas las personas más vulnerables dentro de grupos destinatarios más amplios. Sin embargo, esto no basta para demostrar que se adoptó un enfoque que tuviera en cuenta las cuestiones de género. Para promover la igualdad de género, es preciso llevar a cabo un análisis más profundo de las causas subyacentes de la vulnerabilidad. La oficina en el país se ha adherido al programa de transformación de las relaciones de género, lo que supone un paso en la dirección correcta.
52. **La asociación con el Gobierno fue de carácter más operacional que estratégico.** El PEP marcó la transición de las actividades de ejecución a las de prestación de apoyo estratégico. La asociación con el Gobierno hizo más hincapié en las operaciones (la ejecución de iniciativas sin más) que en las actividades de reorientación estratégica que apuntaban a adaptar y mejorar las medidas adoptadas a nivel de todo el sistema para afrontar problemas conocidos. Sin embargo, el PMA respaldó la elaboración de estudios auxiliares o de evaluaciones que desempeñaron o podrían seguir desempeñando una función importante a la hora de elaborar y diseñar intervenciones en el sector de la nutrición.
53. También existe la posibilidad de establecer asociaciones más estratégicas con las organizaciones de la sociedad civil, las cuales han actuado fundamentalmente como proveedoras de servicios de apoyo a la ejecución y no como asociadas con las que se pudiera intercambiar enseñanzas extraídas y colaborar en la elaboración conjunta de programas innovadores.
54. **El PEP preveía el abandono progresivo de la intervención ante crisis para pasar a hacer más hincapié en el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas.** El PMA fue un agente eficaz en la intervención ante emergencias, pero fue menos hábil a la hora de demostrar su ventaja comparativa en las esferas prioritarias del fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas. Esto se debió a tres factores. En primer lugar, el PMA es más conocido por el Gobierno como organismo de ayuda humanitaria, lo que socavó su capacidad para presentar enfoques a largo plazo que el Gobierno pudiera reproducir a mayor escala y mantener. Una de las excepciones fue la esfera de la nutrición, en la que el PMA tiene una reputación más visible y consolidada como asociado capaz de contribuir de manera estratégica a actividades que un Gobierno puede retomar y sostener. En segundo lugar, el PMA no logró convencer a los donantes del valor de su función estratégica. En tercer lugar, la falta de personal dotado de las competencias necesarias para ejecutar el PEP también supuso todo un desafío.

55. El proceso de descentralización y las considerables variaciones entre las provincias y dentro de ellas exigen que el PMA adapte el apoyo que presta a fin de garantizar que se satisfagan las necesidades locales. El proceso de descentralización en el Pakistán supone que, aunque las provincias tienen las mismas competencias, sus necesidades, estructuras institucionales y capacidades locales varían considerablemente. Por lo tanto, es preciso adaptar las actividades a las necesidades de las provincias y, en algunos casos, a las necesidades de diversos grupos dentro de ellas. Para ello hace falta una colaboración constante y profunda entre el PMA y los Gobiernos central y provinciales. La oficina en el país ya ha emprendido este tipo de diálogo para diseñar el PEP correspondiente a 2023-2027.
56. Cuando se utilizó, el enfoque de selección de beneficiarios “matizado”, que combinaba los mecanismos de selección del Gobierno con los del PMA, sirvió para garantizar que se prestara asistencia a las personas más vulnerables. Con todo, en los casos en los que el PMA utilizó únicamente los mecanismos públicos, se cuestionó si la selección había sido correcta y si se habían identificado las personas más vulnerables.

Recomendaciones

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
1	El PMA debería asegurarse de que el próximo PEP se centre principalmente en ayudar al Gobierno a elaborar estrategias dirigidas a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, manteniendo al mismo tiempo la capacidad de intervenir ante crisis¹. Deberían definirse conjuntamente con el Gobierno las necesidades en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales, teniendo en cuenta la naturaleza descentralizada del sistema público en el Pakistán y estableciendo una distinción clara entre las actividades que deben realizarse a nivel nacional y los que deben realizarse a nivel provincial. Además, será importante garantizar que el PEP tenga en cuenta el hecho de que el Pakistán es un país muy heterogéneo donde las provincias tienen necesidades y capacidades distintas y que, por lo tanto, las diferentes provincias exigirán diferentes tipos de apoyo. Esta constatación debería integrarse sistemáticamente en las medidas que se describen a continuación:	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional, Departamento de Asociaciones y Promoción de la Sede	Elevada	Diciembre de 2023
	1.1 Celebrar un proceso de consulta profundo e iterativo con el Gobierno a nivel central y provincial (teniendo en cuenta el proceso de transferencia de competencias y la diversidad regional) con miras a determinar las necesidades y las capacidades existentes a ambos niveles y diseñar las intervenciones nacionales y provinciales en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales en consecuencia.					Diciembre de 2023
	1.2 Elaborar una teoría del cambio detallada en la que se esbozen las vías de cambio y unos vínculos y sinergias reforzados entre las esferas estratégicas, los efectos estratégicos y las actividades, así como la manera en que pueden realizarse. Integrar el fortalecimiento de las capacidades nacionales en los distintos efectos estratégicos para poder prestar apoyo orgánicamente a esferas temáticas específicas. La oficina en el país podría valerse de los efectos estratégicos como punto de partida y elaborar una descripción narrativa que contribuya a la consecución de las metas. En función de la complejidad de los efectos estratégicos del próximo PEP, la oficina en el país podría elaborar una única teoría general del cambio o varias.					Diciembre de 2023

¹ Mientras se ultimaba la evaluación del PEP, el PMA celebraba un proceso consultivo para determinar las necesidades específicas a nivel federal y provincial en el marco de la elaboración del nuevo PEP.

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	1.3 Integrar las intervenciones del PMA en los sistemas y estructuras públicos para garantizar que las intervenciones eficaces puedan ampliarse y mantenerse. Esta labor incluye el fortalecimiento de las capacidades de intervención ante emergencias y el aprovechamiento de la colaboración con el Gobierno del Pakistán en materia de políticas y estrategias en esferas como la prevención del retraso del crecimiento, la consolidación y ampliación del apoyo nutricional en el marco del programa <i>Ehsaas Nashonuma</i> y el fomento de la resiliencia.					Diciembre de 2023
	1.4 El PMA debería elaborar un plan operacional centrado en sus esferas de competencia principales para el próximo PEP. Para ello habrá que definir una hoja de ruta clara que facilite la reorientación necesaria para ejecutar las actividades y obtener los efectos estratégicos del PEP. Una actividad fundamental en relación con esta recomendación consiste en realizar una autoevaluación o examen de la plantilla para garantizar que el personal tenga las capacidades y conocimientos especializados necesarios para ejecutar el PEP de manera eficaz.					Marzo de 2023
2	La oficina en el país debería examinar su programa de movilización de fondos, establecimiento de asociaciones y promoción con vistas a hallar nuevas fuentes de financiación y sacar mayor partido de la financiación nacional. Es posible que esto suponga encontrar, con la ayuda de la Sede, nuevos mecanismos de financiación.	Estratégica	Oficina en el país	Despacho regional y Sede	Elevada	Diciembre de 2023
	2.1 Posicionar al PMA como actor clave de desarrollo (más allá de la esfera humanitaria) y garantizar la formulación de mensajes claros y coherentes sobre sus ventajas comparativas y sus propuestas de valor. Para ello el PMA deberá comunicar los efectos de la labor de fortalecimiento de las capacidades en las fases iniciales y promover la transición de la “ejecución” a la “habilitación”, esforzándose por convertirse en un catalizador y en el asociado preferente para las prioridades de desarrollo.					Diciembre de 2023
	2.2 Contribuir y dar forma a la colaboración entre el Gobierno y las instituciones financieras internacionales, aprovechando los datos, los análisis y otras herramientas; organizar el diálogo, y posteriormente, cuando proceda, desempeñar una función de asistencia en la ejecución de los proyectos dirigidos por el Gobierno y financiados por esas instituciones.					Diciembre de 2023

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
	2.3 Colaborar con organizaciones con fines de lucro y con el Gobierno con objeto de estudiar oportunidades para establecer asociaciones técnicas con el sector privado en el marco de determinados programas, prestando especial atención al desarrollo de alimentos nutritivos. La oficina en el país también debería estudiar la red de empresas del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (Movimiento SUN) como plataforma fundamental para la colaboración con el sector privado.					Diciembre de 2023
3	El PMA debería intensificar sus asociaciones estratégicas y operacionales con los asociados gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil.	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2023
	3.1 Es importante entablar un diálogo estratégico regular con los asociados gubernamentales, a nivel nacional y provincial, para intercambiar ideas e información sobre las oportunidades, los planes del PEP, las carencias, las necesidades en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales y las expectativas futuras. De esta forma la comunicación será permanente y eficaz. El PMA debería seleccionar a las entidades con las que dialogar en función de sus capacidades y de las actividades que deban realizarse. En algunos casos, sobre todo a nivel provincial, es posible que sea necesario interactuar con múltiples asociados gubernamentales para promover iniciativas concretas.					Diciembre de 2023
	3.2 El PMA debería colaborar más activamente con las organizaciones de la sociedad civil para beneficiarse de sus conocimientos sobre el terreno. Esto debería ir más allá de la recopilación de datos de seguimiento e incluir la extracción de enseñanzas a través del diálogo, enseñanzas que el PMA podrá utilizar para definir sus objetivos estratégicos y para comprender mejor la realidad sobre el terreno. Las esferas específicas a las que deberá prestarse mayor atención son la protección social, la determinación de los grupos más vulnerables y la transformación de las relaciones de género.					Diciembre de 2023

N.º	Recomendación	Nivel/tipo de recomendación	Entidad responsable	Otras entidades colaboradoras	Prioridad	Plazo de aplicación
4	El PMA debería intensificar sus esfuerzos para promover la igualdad de género, la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la protección.	Operacional	Oficina en el país	Despacho regional	Media	Diciembre de 2023
	4.1 El PMA debería estudiar maneras de contribuir a modificar la construcción de los roles de género y a la reducción de la desigualdad de género. Para ello no bastará con incluir a las mujeres o las minorías de género en las actividades, y el PMA debería colaborar con asociados que hagan hincapié en la igualdad de género para garantizar que sus actividades se basen en los conocimientos y las prácticas más actuales.					Diciembre de 2023
	4.2 El PMA debería seguir esforzándose por lograr un mayor equilibrio de género entre su personal, teniendo en cuenta los obstáculos estructurales.					Diciembre de 2023
	4.3 Con miras a promover la aplicación efectiva de los mecanismos de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y de protección, el PMA debería velar por que esos mecanismos se ajusten a las tradiciones y normas culturales locales y por que los asociados cooperantes los comprendan cabalmente.					Diciembre de 2023

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
INB	ingreso nacional bruto
MCNUDS	Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PEP	plan estratégico para el país
SPRING	Programa de prevención del retraso del crecimiento y rehabilitación para una mejora integrada de la nutrición
TBM	transferencia de base monetaria