



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 16-20 de noviembre de 2020

---

Distribución: general	Tema 6 del programa
Fecha: 2 de octubre de 2020	WFP/EB.2/2020/6-C*
Original: inglés	Informes de evaluación
* Publicado nuevamente por razones técnicas el 29 de octubre de 2020	Para examen

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

---

## Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Indonesia (2017-2020)

### Resumen

Esta evaluación del plan estratégico para el país correspondiente a Indonesia se llevó a cabo entre junio de 2019 y mayo de 2020. A fin de evaluar la continuidad estratégica y de las operaciones, abarca las actividades del PMA realizadas entre enero de 2016 y junio de 2019. Adoptando un enfoque consultivo centrado en la utilización, cumple el doble propósito de la rendición de cuentas y el aprendizaje con el objetivo de fundamentar la preparación del próximo plan estratégico para Indonesia.

Indonesia es un país de ingreso mediano con una compleja jerarquía legislativa y un entorno normativo nacional sólido en lo que respecta al desarrollo, la asistencia social y la salud. El rápido crecimiento económico ha incrementado las disparidades geográficas y las carencias en términos de seguridad alimentaria y nutrición. El país también se enfrenta a desastres naturales frecuentes. En 2016, el PMA comenzó a abandonar la prestación de asistencia alimentaria directa para adoptar un enfoque basado en el fortalecimiento de la capacidad nacional.

La evaluación permitió constatar que el plan estratégico para el país había obtenido resultados positivos a pesar del hecho de que se hubiera ejecutado solo por unos años con recursos limitados y de que se hubiera enfrentado a otros problemas de ejecución.

El plan estratégico para el país, cuyo diseño está en consonancia con las políticas y los planes de desarrollo nacionales, así como con los marcos de las Naciones Unidas, responde a las necesidades de las poblaciones vulnerables y a las consideraciones de género y en materia de

*En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en 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 Evaluación.*

---

### Coordinadoras del documento:

Sra. A. Cook  
Directora de Evaluación  
Tel.: 066513-2030

Sra. M. Honjo  
Oficial de Evaluación  
Tel.: 066513-2234

---

protección, teniendo en cuenta los parámetros del enfoque de fortalecimiento de las capacidades adoptado.

Las partes interesadas externas —entre ellas, el Gobierno— consideran al PMA como una organización con conocimientos técnicos especializados en intervenciones de emergencia y en recopilación y análisis de datos sobre seguridad alimentaria y nutrición cuyas relaciones técnicas son mejores que las relaciones estratégicas de alto nivel. Las mayores contribuciones al fortalecimiento de la capacidad han sido en los ámbitos individual e institucional y en las dos “vías”, la relativa al diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de las partes interesadas y la de la eficacia institucional. Las contribuciones del PMA se ajustan a las mejoras sustantivas a nivel nacional, aunque no son cuantificables.

Al mismo tiempo, el hecho de que el plan estratégico para el país se centrara exclusivamente en el fortalecimiento de la capacidad tuvo consecuencias que no se identificaron plenamente antes de su diseño. La experiencia en la ejecución del plan estratégico para el país pone de relieve los elementos que deberían modificarse para aprovechar al máximo el potencial de este tipo de enfoque, como la financiación, la armonización con los sistemas gubernamentales, la estructura y capacidad de la dotación de personal, la ejecución de actividades fuera del marco de un proyecto, los acuerdos oficiales con las instituciones gubernamentales pertinentes y el sistema de presentación de informes necesario para poner de relieve los beneficios derivados de la participación en el fortalecimiento de las capacidades nacionales.

El próximo plan estratégico para el país deberá ante todo determinar lo que hace falta modificar para facilitar un debate eficaz sobre políticas a nivel nacional.

En la evaluación se formulan siete recomendaciones para el PMA en Indonesia: realizar un cambio estratégico de orientación aprovechando los buenos resultados de sus actividades; realizar un análisis sistemático y pormenorizado de las asociaciones; estudiar la posibilidad de introducir modificaciones a la organización para facilitar la participación en los foros sobre políticas; poner en práctica las enseñanzas extraídas con las entidades gubernamentales pertinentes; poner a prueba las modificaciones propuestas a los sistemas de seguimiento y evaluación y presentación de informes; reforzar las posibles funciones de convocatoria y coordinación del PMA, y determinar procedimientos para obtener financiación pública.

## **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación del plan estratégico para Indonesia (2017-2020)” (WFP/EB.2/2020/6-C) y de la respuesta de la dirección (WFP/EB.2/2020/6-C/Add.1) y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones que figuran en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por la Junta 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 plan estratégico para el país (PEP) correspondiente a Indonesia se llevó a cabo entre junio de 2019 y mayo de 2020. A fin de evaluar la continuidad estratégica y de las operaciones, la evaluación abarca las actividades del PMA ejecutadas de enero de 2016 a junio de 2019, evaluándose tanto el anterior programa en el país (PP) relativo a Indonesia (2016) como el PEP para 2017-2020. Por medio de cuatro preguntas principales, se evalúa el posicionamiento estratégico del PMA y la medida en que este ha puesto en práctica el cambio estratégico previsto en el marco del PEP; la contribución del PEP a los efectos estratégicos; la eficiencia con que se aplicó el PEP, y los factores que explican las realizaciones del PMA. Además, la presente evaluación fue precedida por una evaluación de la cartera de proyectos en el país concluida en 2014.
2. La evaluación se programó de modo tal que se obtuvieran datos empíricos y enseñanzas que fundamentaran la elaboración del próximo PEP del PMA para Indonesia. Los principales usuarios de esta evaluación son la Oficina del PMA en Indonesia, el Despacho Regional para Asia y el Pacífico, las direcciones técnicas de la Sede del PMA, el Gobierno de Indonesia y otros asociados.
3. La evaluación estuvo a cargo de un equipo externo independiente que se valió de diversos métodos basándose en datos de seguimiento, en el examen de documentos y en entrevistas semiestructuradas con más de 200 partes interesadas a nivel nacional y local. La recopilación, el análisis y la triangulación de los datos se realizaron con gran cuidado para garantizar la validez de las constataciones y la atención a la confidencialidad, a las cuestiones de género y a consideraciones éticas. La evaluación tuvo algunas limitaciones a la hora de analizar los efectos de las actividades de fortalecimiento de la capacidad del PMA debido a lagunas en los indicadores<sup>1</sup> y los datos y a la elevada rotación de las partes interesadas.

### Contexto

4. Con una población de 263 millones de habitantes, Indonesia es el país insular más grande del mundo y está expuesto a frecuentes desastres naturales, como los recientes terremotos de Lombok y Sulawesi (2018) y el tsunami en el estrecho de Sunda (2018). Está clasificado como país de ingreso mediano desde 2010, aunque el rápido ritmo de crecimiento económico ha provocado un aumento de la desigualdad y persistentes disparidades geográficas en términos de ingresos, seguridad alimentaria, educación e igualdad de género, con 25,9 millones de personas que viven por debajo del umbral de pobreza (25 dólares EE.UU./persona/mes)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En particular, los indicadores institucionales relativos al fortalecimiento de la capacidad nacional y la ausencia de indicadores relativos a los efectos en el marco lógico del PEP y de indicadores sobre los cambios en las políticas con los que podrían rastrearse los datos empíricos relacionados con los cambios en las políticas inspirados por el PEP o el grado de influencia de este en las políticas.

<sup>2</sup> Banco Mundial. 2018. Perfiles de países. Véase: <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/overview>.

<b>CUADRO1: INDICADORES SOCIOECONÓMICOS</b>	
Población total (en millones) (1)	263
Esperanza de vida (2)	69,4
Producto interno bruto (1)	3 892
Índice de desarrollo humano (2)	0,707
Nivel de pobreza*	9,74 %
Índice de desigualdad de género (2)	0,451
Prevalencia del retraso en el crecimiento en los niños menores de 5 años <sup>3</sup>	30,8 % (2017)
Coefficiente de Gini, ingresos (2)	38,1 (2017)

\* Tasa general de pobreza en Indonesia (2018) 9,82 (1.º semestre) y 9,66 (2.º semestre). Oficina Central de Estadística (2018). Véase: <https://www.bps.go.id/dynamictable/2016/08/18/1219/persentase-penduduk-miskin-menurut-provinsi-2007---2018.htm>.

Fuentes: 1) *Indicadores de desarrollo mundial del Banco Mundial*; 2) *Informe sobre Desarrollo Humano de 2019 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*. Datos de 2018 a menos que se indique lo contrario.

5. Indonesia, que ocupa el puesto 70 de los 119 países incluidos en el Índice Global del Hambre de 2019, se enfrenta a desafíos en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Si bien la disponibilidad de alimentos ha mejorado, el acceso a los mismos y su utilización siguen siendo problemáticos. Se estima que en 2017 había 20,2 millones de personas subalimentadas<sup>4</sup>, con elevados niveles de retraso del crecimiento en niños menores de 5 años y una mayor prevalencia de la obesidad en adultos. Las causas profundas de estos patrones nutricionales parecen ser la falta de conocimientos sobre alimentos nutritivos y los malos hábitos alimentarios<sup>5</sup>. Los bajos niveles de alfabetización de las mujeres también guardan relación con las prácticas de alimentación infantil deficientes<sup>6</sup>.
6. El Gobierno de Indonesia goza de un entorno normativo nacional sólido en lo que respecta al desarrollo, la asistencia social y la salud. Sin embargo, no todas las políticas se han traducido en medidas a nivel local, ya que algunas se han visto obstaculizadas por la compleja jerarquía legislativa del país y por un proceso de descentralización que se inició en 2000 con el propósito de transferir una gran variedad de responsabilidades, como las asignaciones presupuestarias, a regencias<sup>7</sup> y distritos<sup>8</sup>.
7. Con el Plan nacional de desarrollo a medio plazo para 2015-2019, el Gobierno impulsa su compromiso de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>9</sup> con el objetivo de mejorar la calidad de vida y hacer frente a la desigualdad mediante el desarrollo

<sup>3</sup> Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo. *2018 Annual Report*. Véase: [https://www.un.or.id/component/bdthemes\\_shortcodes/?view=download&id=d171b369612cf3efbe9f5367bda75e](https://www.un.or.id/component/bdthemes_shortcodes/?view=download&id=d171b369612cf3efbe9f5367bda75e).

<sup>4</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y otros. 2018. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo*. Véase: <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/2018/es/>.

<sup>5</sup> *The Cost of the Diet Study in Indonesia*. Estudio de 2017 sobre el costo del régimen alimentario, patrocinado por el PMA y el Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional (BAPPENAS).

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Una regencia es una división administrativa de nivel subprovincial.

<sup>8</sup> Véase: <https://www.adb.org/publications/government-decentralization-program-indonesia>.

<sup>9</sup> Reglamento presidencial n.º 59/2017.

comunitario; una mayor asistencia social y la reducción de las brechas de ingresos; una mayor productividad de las clases económicas medias y bajas y la reducción de la pobreza, y un mayor desarrollo sin degradación ambiental.

8. El Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo para Indonesia se ajusta a los objetivos del Plan nacional de desarrollo a medio plazo y garantiza la coherencia del apoyo prestado por las Naciones Unidas al Gobierno en lo que respecta a la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible equitativo, los medios de subsistencia y el trabajo digno, el acceso equitativo a los servicios sociales y la protección social, la sostenibilidad ambiental y la mejora de la resiliencia ante las crisis, y la mejora de la gobernanza y del acceso equitativo a la justicia<sup>10</sup>.

#### **Plan estratégico del PMA para el país**

9. El plan estratégico para Indonesia (2017-2020) fue uno de los primeros PEP piloto del PMA. Su objetivo era continuar con la transición ya iniciada, de la asistencia alimentaria directa al fortalecimiento de las capacidades nacionales, centrandose su atención en tres efectos estratégicos: i) la reducción de la inseguridad alimentaria grave; ii) la mejora de los patrones alimentarios, y iii) la mejora de la capacidad nacional en materia de logística. Entre las principales esferas prioritarias cabe destacar el asesoramiento en materia de políticas, el desarrollo de la capacidad técnica y el intercambio de conocimientos en apoyo del plan de desarrollo del Gobierno (véanse las figuras 1 y 2).

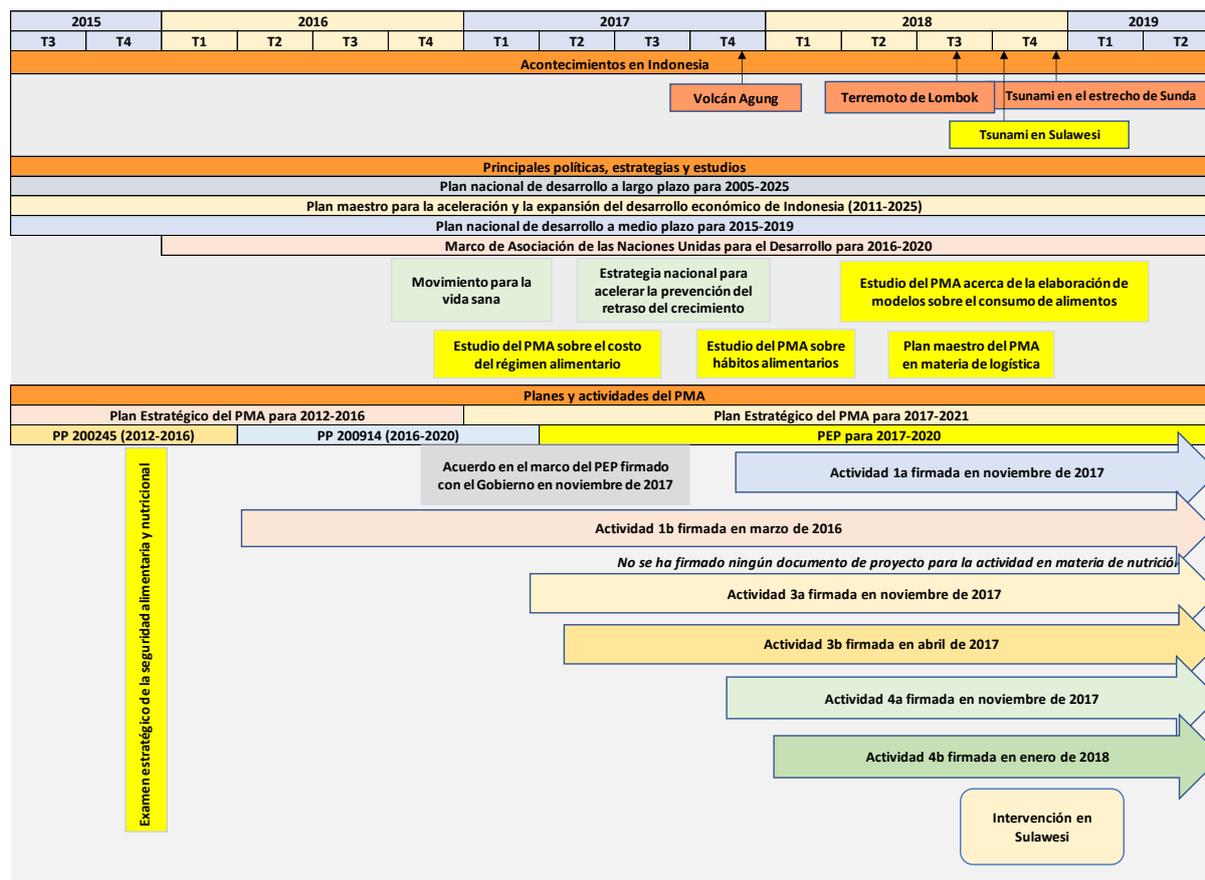
---

<sup>10</sup> Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo para 2016-2020.

<b>FIGURA 1: LÍNEA DE MIRA DEL PEP PARA 2017-2020</b>			
<b>Fin Estratégico 1 (ODS 2)</b>			
<b>Ayudar a los países a alcanzar el objetivo del Hambre Cero</b>			
<b>Objetivo Estratégico 1</b>		<b>Objetivo Estratégico 2</b>	
<b>Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos</b>		<b>Mejora de la nutrición</b>	
<b>Resultado estratégico 1 (meta 1 del ODS 2)</b>		<b>Resultado estratégico 2 (meta 2 del ODS 2)</b>	
<b>Acceso de todas las personas a los alimentos</b>		<b>Eliminación de la malnutrición</b>	
<b>Efecto 1:</b> Se reduce la inseguridad alimentaria grave en un 1 % anual, dándose prioridad a las poblaciones y regiones más vulnerables mediante un enfoque basado en datos empíricos		<b>Efecto 2:</b> Aumenta la proporción de consumidores indonesios que siguen una dieta más equilibrada, permitiendo así a Indonesia alcanzar para 2019 su meta nacional en cuanto a pautas de alimentación deseables (92,5 %)	
<b>Efecto 3:</b> Se mejora la capacidad de Indonesia en materia de logística para situaciones de emergencia de modo que el país pueda responder de manera oportuna y coordinada ante posibles desastres			
<b>Producto 1.1:</b> Mejora de los sistemas de recopilación y análisis de datos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición a nivel nacional y subnacional	<b>Producto 3.1:</b> Mejora de la red nacional de abastecimiento de suministros humanitarios	<b>Producto 2.1:</b> Realización de campañas adaptadas de promoción de una dieta equilibrada dirigidas a las poblaciones seleccionadas	<b>Producto 2.2:</b> Programas nacionales de protección social y comidas escolares diseñados con miras a mejorar el estado nutricional de sus beneficiarios
<b>Actividad 1:</b> Ayudar al Gobierno en la recopilación y el análisis de datos sobre seguridad alimentaria y nutrición que propicien unas características óptimas de las políticas y programas	<b>Actividad 4:</b> Mejorar la c a nivel nacional y subnacional mediante el establecimiento de una red integrada de centros logísticos ubicados estratégicamente	<b>Actividad 2:</b> Promover la adopción de dietas equilibradas para corregir la desnutrición y el sobrepeso	<b>Actividad 3:</b> Mejorar la eficiencia de los programas nacionales de comidas escolares y de protección social y su impacto sobre la nutrición

Fuente: Plan estratégico del PMA para Indonesia (2017-2020).

**Figura 2: Panorama general del PP y el PEP del PMA desde enero de 2016 hasta mediados de 2019**



10. Con un presupuesto previsto de 13 millones de dólares, se financió solo un 54 % de las necesidades totales del PEP (véase el cuadro 2). Hasta la fecha, la mayor parte de la financiación destinada al PEP proviene de donantes privados, los Estados Unidos de América y Australia, seguidos del Fondo Central de las Naciones Unidas para la Acción en Casos de Emergencia.

CUADRO 2: ASISTENCIA DEL PMA (2012-2018)					
Programa	Plazo	Número de beneficiarios directos	Fondos necesarios (en millones de dólares)	Fondos recibidos (en millones de dólares)	Porcentaje financiado
PP 200945	2012-2016	417 000	41,9	16,3	39
PP 200914	2016-2020	n. d.	14,8	1,4	9
PEP (2017-2020)	2017-2020	n. d.	13,0	7,0	54

Fuente: Documentos del PP y el PEP, panorama de la financiación del PMA al 9 de abril de 2019.

## **Constataciones derivadas de la evaluación**

**¿En qué medida la posición estratégica, la función y la contribución específica del PMA se basan en las prioridades del país y las necesidades de la población, así como en las fortalezas del Programa?**

### ***Pertinencia para las políticas nacionales***

11. El PEP está en consonancia con el Plan nacional de desarrollo a medio plazo y las políticas nacionales relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, así como con el Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo y los ODS pertinentes.

### ***Atención de las necesidades de las personas vulnerables***

12. Todas las actividades del PEP atienden las necesidades de las personas vulnerables, teniendo en cuenta los parámetros de un PEP centrado en el fortalecimiento de la capacidad. El PMA y el Gobierno han utilizado el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM) para mejorar la selección de los beneficiarios de los programas públicos destinados a los más vulnerables. El PMA ha contribuido indirectamente a prestar apoyo a las personas vulnerables en situaciones de emergencia mediante el apoyo técnico que presta al Organismo Nacional de Gestión de Desastres y su contribución al diseño de centros logísticos.

### ***Adaptación a lo largo del tiempo***

13. El PEP es pertinente y ha evolucionado en su conjunto de una manera por lo general positiva para ajustarse a las nuevas prioridades del Gobierno, mientras que los resultados de las actividades individuales fueron desiguales. La actividad que mejor se adaptó fue la de preparación y respuesta ante emergencias, seguida por el VAM, mientras que las actividades relativas a las comidas escolares y la nutrición no se ajustaron tanto como se esperaba a las prioridades en evolución del Gobierno.
14. No obstante, la influencia del PMA en el debate nacional y la formulación de políticas se vio limitada por su posicionamiento estratégico inicial. En Indonesia, un enfoque de fortalecimiento de la capacidad requiere comprender profundamente la estructura legislativa del Gobierno y disponer en la oficina en el país de personal dotado de perspicacia política y de aptitudes de comunicación que le permitan colaborar de manera eficaz con el Gobierno. Al carecer de estas cualidades, la aplicación del PEP sufrió la influencia de los enfoques utilizados en los programas de asistencia alimentaria directa. El personal del PMA señaló que habría apreciado tener más oportunidades de examinar en equipo las consecuencias del enfoque adoptado para el PEP durante la fase de diseño.
15. No se aprovechó plenamente la posibilidad de contribuir a los debates sobre seguridad alimentaria y nutrición a nivel de las políticas. Las limitaciones de los mecanismos de gestión de los conocimientos del PMA, como los informes anuales y los marcos lógicos, dificultaron la presentación de información precisa sobre los logros alcanzados, en relación ya sea con los productos analíticos y de comunicaciones o con los debates y el establecimiento de relaciones con los asociados del Gobierno.

### ***Ventaja comparativa***

16. Los encuestados del PMA y del Gobierno reconocieron que la principal ventaja comparativa del Programa era su capacidad para desempeñar una función de coordinación y convocatoria entre los ministerios gubernamentales y los asociados, pero este aspecto no quedó reflejado de forma explícita en el posicionamiento estratégico inicial del PEP.

### **Armonización con las asociaciones de las Naciones Unidas**

17. Aunque el Gobierno es su principal interlocutor, el PMA ha forjado asociaciones con organismos de las Naciones Unidas, en particular con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en relación con la elaboración de un atlas de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y de boletines sobre seguridad alimentaria. El módulo de logística relativo a la preparación y respuesta ante emergencias se reactivó en ocasión de la intervención en Sulawesi y sigue estando dirigido por el PMA.

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

#### **Productos**

18. Los productos de VAM fueron uno de los logros más apreciados mencionados por los interesados gubernamentales. El Gobierno considera que el estudio del PMA acerca de la elaboración de modelos sobre el consumo de alimentos<sup>11</sup> hace aportes significativos a los nuevos planes gubernamentales. El atlas de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad y la plataforma de análisis y seguimiento de la vulnerabilidad para los fenómenos regionales (VAMPIRE) fueron fuentes importantes de datos para mejorar la toma de decisiones respecto de la selección de beneficiarios, en particular en relación con la puesta en marcha del programa nacional de comidas escolares y las instrucciones presidenciales en materia de seguridad alimentaria y nutrición.
19. Durante el período de ejecución del PEP, las actividades de VAM pasaron de constituir una intervención más directa a nivel subnacional a prestar apoyo a los sistemas a nivel nacional. A pesar de algunas dificultades en la gestión de las relaciones estratégicas con los ministerios competentes, existe un fuerte consenso entre las personas encuestadas del Gobierno sobre el hecho de que la labor del PMA en materia de VAM era pertinente y se espera su constante compromiso estratégico en la elaboración de políticas de alto nivel. La adaptación al cambio climático y la previsión de desastres de evolución lenta es un tema nuevo de especial importancia que plantean tanto el Gobierno como las partes interesadas del PMA.
20. Debido a la escasez de recursos, no se llevó a cabo la campaña de comunicación en materia de nutrición que estaba prevista; en cambio, se prestó en cierta medida asistencia relacionada con la nutrición al Gobierno en el marco de las actividades de protección social.
21. El PMA prestó apoyo técnico al Ministerio de Educación y Cultura para ejecutar el programa nacional de comidas escolares (Progas), que se amplió, pasando de cuatro distritos en 2016 a 64 distritos en 2018. El PMA invirtió importantes recursos humanos y financieros en el programa, lo que dio como resultado un gran entusiasmo y la adhesión de las escuelas. Sin embargo, los cambios en la estructura gubernamental dieron lugar a una falta de apoyo al programa y una reducción del presupuesto del 50 % en 2019. Al final el Progas se ejecutó en menos del 15 % de todos los distritos del país y solo cinco distritos asignaron presupuestos locales en apoyo del programa.
22. Diversas actividades adaptativas de protección social se suspendieron debido a limitaciones de financiación. De los estudios realizados, el dedicado al costo del régimen alimentario de 2017 fue uno de los estudios del PMA que más se apreciaron y es un buen ejemplo de cómo

---

<sup>11</sup> PMA, FAO, Gobierno de Australia y Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional de Indonesia. 2018. *Modelling the Future of Indonesian Food Consumption*. Véase: <https://www.wfp.org/publications/2018-modeling-future-indonesia-food-consumption>.

los estudios técnicos a largo plazo pueden contribuir a la configuración de las políticas gubernamentales en materia de protección social. Por otra parte, a pesar de las inversiones del PMA en los módulos de capacitación en protección social del Gobierno, se perdieron conocimientos técnicos debido a la rotación del personal gubernamental, lo cual ilustra la limitada capacidad de un solo producto técnico para producir cambios en las políticas.

23. El PMA sigue estableciendo asociaciones estratégicas con el Ministerio de Asuntos Sociales, e invirtiendo en ellas, también mediante su participación en grupos de trabajo técnicos sobre efectivo/cupones a nivel nacional. Existen claras posibilidades de que el PMA contribuya a la aplicación de cupones electrónicos en los programas nacionales de asistencia social y en las respuestas de emergencia dirigidas por el Gobierno.
24. Las actividades de preparación y respuesta ante emergencias fueron las que registraron una mayor expansión durante el ciclo del PEP en curso, puesto que se pasó de centrarse exclusivamente en la creación de seis centros logísticos a intervenir activamente en múltiples emergencias de menor escala. La intervención en Sulawesi marcó un cambio de rumbo positivo en la función del PMA; aunque le llevó algún tiempo, el PMA se convirtió en el principal organismo de coordinación de la logística internacional, y la intervención general fue coordinada por el Centro de Coordinación de la Asistencia Humanitaria para la Gestión de Desastres de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental. Todas las partes interesadas se mostraron unánimemente satisfechas de la función del PMA en la respuesta. Se espera que el módulo de logística siga funcionando y que el PMA desempeñe una función principal para subsanar las carencias del sistema nacional de intervención en casos de emergencia.

#### ***Contribución a los resultados de alto nivel***

25. **Efectos estratégicos:** Se han realizado progresos sustantivos en la reducción de la inseguridad alimentaria y algunas mejoras en lo que respecta a la nutrición, como lo demuestran los indicadores sustitutos de los efectos estratégicos elaborados por el equipo de evaluación (véase el cuadro 3)<sup>12</sup>. Sin embargo, no es posible calcular el grado de impacto que ha tenido el PMA en los indicadores a nivel nacional y las posibles contribuciones pueden variar en función de la actividad, como se indica a continuación.

---

<sup>12</sup> Dado que la oficina en el país no había dado cuenta de los indicadores a nivel de los efectos antes de su informe anual sobre el país de 2019, para poder evaluar el PEP el equipo de evaluación elaboró indicadores sustitutos basados en los enunciados de los efectos del PEP y en los indicadores del Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo "Porcentaje de la población clasificada en situación de inseguridad alimentaria" y "Pautas de alimentación deseables". Véanse también las notas 1 y 16 a pie de página.

<b>CUADRO 3: INDICADORES SUSTITUTIVOS DE LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL PEP</b>			
<b>Indicadores de los efectos</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>	<b>Variación</b>
<b>Efecto estratégico 1</b> Porcentaje de la población clasificada en situación de inseguridad alimentaria	12,7	8,2	-4,5 p.p.
<b>Efecto estratégico 2</b> Pautas de alimentación deseables	88	90,7	+2,7 p.p.
<b>Efecto estratégico 3</b> Creación (implícita) de seis centros logísticos	0	0	0

*Fuente:* Informe de 2019 del Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo.

*Abreviatura:* p.p. = puntos porcentuales.

26. **Fortalecimiento de la capacidad:** En cuanto a las cinco vías para el fortalecimiento de las capacidades nacionales (véase el cuadro 4), las mayores contribuciones del PEP en esa esfera han sido en los ámbitos individual e institucional y en las dos vías relativas al diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de las partes interesadas y a la eficacia institucional. Las contribuciones en el ámbito de un entorno propicio y a las vías relativas a las políticas y legislación y a la planificación y financiación estratégicas fueron menos significativas.

<b>CUADRO 4: RESUMEN CUALITATIVO DE LAS CONTRIBUCIONES EN MATERIA DE CAPACIDAD SEGÚN EL MARCO DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES NACIONALES</b>					
	<b>Actividad 1: VAM</b>	<b>Actividad 2: Nutrición</b>	<b>Actividad 3a: Programa de comidas escolares</b>	<b>Actividad 3b: Protección social</b>	<b>Actividad 4: Preparación y respuesta ante emergencias</b>
<b>Cinco vías</b>					
Políticas y legislación					
Rendición de cuentas y eficacia a escala institucional					
Planificación y financiación estratégicas					
Diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de las partes interesadas					
Participación de las comunidades, la sociedad civil y el sector privado					
<b>Tres ámbitos</b>					
Individual					
Institucional (procesos, estructuras, procedimientos)					
Entorno propicio (políticas y movilización de recursos)					

Sombreado oscuro = armonización significativa; sombreado claro = cierta armonización; blanco = armonización mínima.

27. **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** El desempeño nacional con respecto a los indicadores del ODS 2 ha evolucionado positivamente desde el inicio del PP y el PEP<sup>13</sup>. Es probable que, mediante las actividades de VAM y preparación y respuesta ante emergencias, el PMA haya contribuido enormemente al Resultado estratégico 1 (meta 1 del ODS 2) y, en menor medida, al Resultado estratégico 2 (meta 2 del ODS 2) mediante las actividades de nutrición y protección social y el programa de comidas escolares.
28. La escala de la programación del PMA en Indonesia es bastante reducida en comparación con el tamaño del país y la capacidad del Gobierno, y hay muchos otros agentes que contribuyen al progreso del país. Lo que puede deducirse de ello es que las contribuciones del PMA están armonizadas y son positivas, incluso si no son cuantificables. Desde un punto de vista cualitativo, las partes interesadas consideran que el PMA contribuye de manera más significativa a la seguridad alimentaria y a la preparación ante emergencias que a la nutrición.

<sup>13</sup> Véase: <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/indonesia>.

### ***Cuestiones de género***

29. La oficina en el país ha integrado las consideraciones de género en sus actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, aunque este no ha sido un tema prioritario en el PEP. Si bien no existe un indicador específico de género en el marco lógico del PEP, cada una de las actividades individuales sí incluyó algún componente de incorporación de la perspectiva de género, como el desglose de los datos por sexo en las plataformas gubernamentales de recopilación de datos, la promoción de la participación de las asociaciones locales a favor del bienestar de la mujer en el programa Progas; la integración de la perspectiva y de consideraciones de género en un estudio del Ministerio de Asuntos Sociales sobre los comités de aldea resilientes, y la planificación para contratar a mujeres voluntarias en las intervenciones de emergencia gestionadas por el Gobierno.

### ***Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas***

30. Las consideraciones en materia de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas también se tuvieron presentes en el enfoque de fortalecimiento de las capacidades nacionales, aunque revistan menos importancia que en los programas de asistencia alimentaria directa. Los elementos de protección son más evidentes en el apoyo a los programas de comidas escolares y de preparación y respuesta ante emergencias, que supusieron que se interactuara con determinadas poblaciones afectadas. Las escuelas conocían el mecanismo de denuncia y, durante la intervención en Sulawesi, el PMA organizó actividades de capacitación sobre violencia de género en situaciones de emergencia y sobre prevención de la explotación y el abuso sexuales. Los agentes subnacionales apreciaron el apoyo prestado por el PMA para integrar la rendición de cuentas y las cuestiones relativas a la protección al coordinar la logística y gestionar la distribución de la ayuda.

### ***Sostenibilidad***

31. Los programas del Gobierno a los que el PMA presta apoyo mostraron posibilidades de ser sostenibles en las esferas del desarrollo de la capacidad técnica, el desarrollo de sistemas y el marco normativo, y en cuanto a la integración estratégica. Es posible que algunos componentes específicos de los programas que reciben apoyo del PMA, como el de alimentación escolar y la campaña de nutrición, no cuenten con un sentido de apropiación suficiente o no reciban apoyo de un nivel apropiado del Gobierno para que sean sostenibles. Ello repercute en la obtención de recursos, ya que el sentido de apropiación guarda relación con las asignaciones presupuestarias concedidas dentro de los ministerios. La rotación del personal tanto en el PMA como en el Gobierno planteó todavía mayores problemas para la sostenibilidad y afectó negativamente a la capacidad de participar en un debate sostenido sobre políticas.
32. La descentralización de los sistemas gubernamentales ha representado un problema transversal, tanto en lo que respecta a la asignación de los presupuestos locales como a los efectos en cascada del fortalecimiento de las capacidades nacionales en las partes interesadas subnacionales. Aunque la participación del Ministerio del Interior es imprescindible para que los programas multisectoriales sean sostenibles en el plano subnacional, por lo general no se ha previsto en los acuerdos del PMA.

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

33. La evaluación tuvo dificultades para evaluar la eficiencia de los recursos dada la naturaleza del PEP (centrado exclusivamente en el fortalecimiento de la capacidad) y las limitaciones en la recopilación de datos.

**Rapidez y capacidad de intervención**

34. Las actividades previstas en el marco del PEP finalizaron puntualmente. Al mismo tiempo, si bien la capacidad de intervención del PMA ante las nuevas oportunidades fue por lo general bien recibida, a veces fue lenta, pues la asistencia técnica tardó hasta dos años en llegar desde la solicitud inicial del Gobierno.
35. Fue difícil sincronizar el calendario de los proyectos del PMA con el de sus interlocutores del Gobierno. Por ejemplo, los proyectos del Gobierno y el presupuesto para 2019 se ultimaron en marzo de 2018, mientras que el PMA puso a punto sus proyectos equivalentes en enero de 2019. Este desajuste en la planificación afectó a la eficiencia y expuso al PMA a posibles riesgos para su reputación. El Gobierno tenía la sensación de que las solicitudes del PMA llegaban tarde respecto de su calendario de planificación, mientras que el PMA consideraba que las solicitudes del Gobierno solían llegar en un momento en que carecía de financiación para responder.

**Eficiencia de los recursos y medidas alternativas**

36. Los enfoques de fortalecimiento de la capacidad podrían considerarse más eficientes en función de los costos si se considera el número de personas que se beneficiaron indirectamente de los programas del Gobierno. Si bien durante la evaluación no se encontraron datos empíricos concretos que permitieran evaluar la eficiencia total en función de los costos de la prestación de asistencia, el mecanismo presupuestario del PEP garantiza que la eficiencia en función de los costos, la flexibilidad y la precisión necesaria para realizar pronósticos sean relativamente buenas, con dos salvedades importantes: la dificultad de transferir partidas presupuestarias de una actividad a otra y la asignación de fondos a actividades específicas actividades, especialmente en el caso de los programas de comidas escolares y de la intervención de emergencia en Sulawesi, que limitaron la flexibilidad para responder a nuevas solicitudes o a cambios de contexto.

**¿Qué factores explican las realizaciones del PMA y la medida en que este ha conseguido realizar la reorientación estratégica prevista en el PEP?****Uso de los datos empíricos existentes**

37. El PEP se basó en un examen estratégico realizado en 2015 y la mayoría de las recomendaciones de ese examen se integraron en su diseño. La transición hacia un enfoque de adaptación al cambio climático se convirtió en un enfoque más general centrado en la seguridad alimentaria debido a la limitada capacidad de la oficina en el país en ese momento. En la etapa de formulación del PEP la oficina en el país también se remitió a otros datos empíricos, como los de la evaluación de 2014 de la cartera de proyectos del PMA en Indonesia, un resumen de 2015 del análisis de la pobreza en Indonesia y un análisis realizado con arreglo al Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos.

**Mobilización de recursos**

38. El PEP se ha financiado en total en un 54 %<sup>14</sup>, pero el nivel de financiación de las actividades del PEP en materia de fortalecimiento de la capacidad nacional se acerca más bien al 35 % si de los recursos totales se extraen los fondos de la intervención en Sulawesi<sup>15</sup>. A pesar de los amplios esfuerzos desplegados por la oficina en el país, la

---

<sup>14</sup> Situación del PEP en materia de recursos al 9 de junio de 2019.

<sup>15</sup> Estadísticas basadas en la distribución, las contribuciones y los pronósticos, 23 de junio de 2019.

financiación prevista del Gobierno aún no se ha materializado y los principales donantes bilaterales han reducido drásticamente su apoyo.

39. Para adaptarse a esta carencia de financiación, la oficina en el país modificó la orientación de los programas, eliminó los puestos de mayor nivel del PMA y mantuvo al personal nacional del PMA con contratos de servicios de breve duración. Esta reestructuración del personal socavó la moral del personal y, además, la falta de inversiones en capacitación del personal puede haber afectado a la capacidad del PMA para participar en el debate sobre políticas con el Gobierno.
40. Las formas de obtener financiación pública tendrán importancia estratégica para el próximo PEP. Los mecanismos institucionales vigentes en el PMA y los intereses actuales de los donantes no son muy compatibles con el PEP, centrado como está en el fortalecimiento de las capacidades nacionales.

### **Asociaciones y coordinación**

41. El PMA ha entablado una amplia variedad de relaciones de distinto tipo con múltiples entidades gubernamentales (véase el cuadro 5). Sin embargo, la coordinación entre las actividades es relativamente limitada y hay una tendencia a compartimentar en lugar de buscar conexiones estratégicas entre las actividades del PEP para crear sinergias. Las partes interesadas del Gobierno también señalaron que la práctica actual del PMA de firmar acuerdos con los distintos ministerios competentes no llegaba a tener una eficacia óptima, lo que había limitado la capacidad del PMA para facilitar el establecimiento de vínculos estratégicos entre dichos ministerios.

<b>CUADRO 5: ASOCIACIONES CON EL GOBIERNO POR ACTIVIDAD (SOLO A NIVEL NACIONAL)</b>				
<b>Entidad</b>	<b>Actividad 1: VAM</b>	<b>Actividad 2: Nutrición</b>	<b>Actividad 3: Protección social</b>	<b>Actividad 4: Preparación y respuesta ante emergencias</b>
Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional				
Ministerio Coordinador del Desarrollo Humano				
Oficina del Presidente				
Ministerio de Agricultura				
Ministerio de Educación y Cultura				
Ministerio de Salud				
Ministerio de Asuntos Sociales				
Organismo de Meteorología, Climatología y Geofísica				
Organismo de Seguridad Alimentaria				
Gestión de desastres (Junta Nacional Indonesia para la Gestión de Desastres)				

Sombreado = sí; blanco = no.

42. El personal del Gobierno encuestado considera que actualmente el PMA mantiene excelentes relaciones en los planos técnico y operacional. Al mismo tiempo, algunos altos cargos gubernamentales esperarían que el PMA desempeñara una función más destacada y estratégica en el debate nacional sobre políticas, aunque el hecho de que en la actualidad la movilización de recursos se base esencialmente en proyectos y la relativa falta de financiación más flexible limitan la capacidad de la oficina en el país para lograrlo.
43. Las asociaciones con el sector privado arrojaron buenos resultados en el marco del PEP. Los buenos ejemplos de asociaciones técnicas y financieras con Cargill observados en relación con la formulación del programa de comidas escolares, así como una serie de asociaciones con el sector privado en la intervención en Sulawesi, ofrecen posibilidades de mayor expansión en el próximo ciclo del PEP.
44. El PEP centrado en el fortalecimiento de las capacidades de Indonesia pone de relieve la necesidad de que el personal de todos los niveles posea las aptitudes necesarias para participar en el debate sobre políticas y en los ámbitos del desarrollo y la comunicación estratégica, lo cual es una condición necesaria para establecer asociaciones estratégicas y exige que se invierta en el desarrollo profesional del personal, en especial el nacional. Sin embargo, faltan recursos institucionales para fomentar la capacidad del personal de ese modo.

#### ***Otros factores que deberían considerarse***

45. Actualmente en Indonesia, además del proceso de formulación del PEP del PMA, se están llevando a cabo múltiples procesos paralelos de planificación estratégica en los que el Programa debe invertir sus limitados recursos de personal. El cronograma de diseño del nuevo PEP está sincronizado con el ciclo del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, pero sigue habiendo un desfase con la elaboración del próximo plan nacional de desarrollo a medio plazo y los planes estratégicos de los donantes, lo cual puede repercutir en la obtención de financiación en el futuro. Por tanto, el PMA debería entablar un diálogo en profundidad con los organismos gubernamentales mientras estos elaboran sus marcos.

#### **Conclusiones**

46. El PEP ha logrado resultados positivos pese a haberse ejecutado solo durante unos años, con recursos limitados, y a haberse enfrentado a desafíos en la ejecución.
47. El PEP está en consonancia con las políticas del Gobierno de Indonesia, los marcos de las Naciones Unidas y las prioridades estratégicas del PMA, y podría contribuir a configurar la orientación del Gobierno en materia de políticas. Las distintas actividades del PEP constituyen respuestas adecuadas a las necesidades de las personas pobres y más vulnerables de Indonesia.
48. En cuanto a su posición estratégica, el PMA ha demostrado flexibilidad porque ha respondido a las solicitudes especiales y ha hecho los ajustes necesarios. Durante la ejecución del PEP se agregaron varias actividades nuevas, cada una con sus propias relaciones. Por separado, cada nueva iniciativa fue apropiada y pertinente. En conjunto, la amplia gama de interacciones específicas, en una serie de temas y entre diversos ministerios, provocó la dispersión de la energía y los recursos invertidos, lo cual dificultó aún más la tarea del PMA de desempeñar una función importante en la formulación de políticas. Si entablara conexiones estratégicas de alto nivel, el PMA promovería un análisis estratégico que lo acercaría a lograr el compromiso de erradicar el hambre.

49. Las partes interesadas externas —en particular, el Gobierno— consideran al PMA un organismo dotado de conocimientos técnicos especializados en intervenciones de emergencia, seguridad alimentaria y nutrición. Por tanto, en el marco de esas esferas de especialización, el PMA podría intervenir de forma holística en diversos sectores. Los cambios en los puntos de vista y en las interacciones con el PMA, tras haberse encargado este de la coordinación directa de la intervención en Sulawesi, parecen indicar que el Programa podría intervenir directamente en esferas que vayan más allá de la preparación y respuesta ante emergencias, cuando proceda, aun cuando el PEP centre su atención únicamente en el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales.
50. El PMA ha contribuido al logro de efectos de alto nivel y el Gobierno está interesado en que le siga prestando apoyo. Basándose en los conocimientos técnicos especializados que se le reconocen, con financiación y personal suficientes, el PMA podría sacar el máximo partido de su ventaja comparativa aportando conocimientos internacionales y desempeñando una función de coordinación y convocatoria.
51. Las consideraciones de género y protección siguen siendo pertinentes para este PEP centrado en el fortalecimiento de la capacidad. La principal contribución del PMA a estas cuestiones ha consistido en profundizar y promover la sensibilización en favor de las cuestiones relativas al género y a las poblaciones vulnerables en el curso de la labor de recopilación de datos, análisis y respuesta, y durante la ejecución de las actividades del Gobierno.
52. La sostenibilidad del apoyo prestado por el PMA depende en gran medida de la gestión y el compromiso del Gobierno. Es probable que los sistemas y programas gubernamentales que se hayan beneficiado del apoyo del PMA se mantengan, mientras que la elevada rotación del personal gubernamental y la descentralización de los sistemas públicos siguen siendo posibles amenazas para la sostenibilidad.
53. Dado que el PEP se centra en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, es difícil evaluar su eficiencia en función de los costos. Si bien el PEP está en consonancia con el Marco de Asociación con las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la falta de sincronización con los planes de trabajo y los plazos presupuestarios del Gobierno impidió que el PMA influyera en las políticas nacionales y ministeriales o que se integrara en la planificación oficial, lo que habría permitido armonizar la ejecución de las actividades y favorecer la participación en los costos.
54. Las consecuencias de este tipo de PEP centrado en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, que era relativamente nuevo para el PMA y para el Gobierno, no se habían identificado plenamente antes de su diseño fuera diseñado. Para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece este tipo de enfoque habría que modificar elementos como los perfiles y las capacidades del personal, la flexibilidad de la financiación, la armonización con los sistemas gubernamentales y las disposiciones en materia de acuerdos.

55. El déficit de financiación obligó a que se adoptaran múltiples medidas de ajuste de los costos que influyeron en la estructura de dotación de personal y en la orientación de los programas. Esto, a su vez, influyó en la capacidad del PMA de ampliar los conocimientos especializados de alto nivel, tanto técnicos como en materia de comunicación, necesarios para la actuación en materia de políticas. Es posible que el PMA tenga que adoptar un enfoque de financiación diferente, que no esté vinculado a actividades específicas, para poder desempeñar una función multifuncional de fortalecimiento de las capacidades nacionales.
56. El enfoque de fortalecimiento de las capacidades nacionales adoptado en el PEP de Indonesia exige conocimientos especializados que vayan más allá de los conocimientos técnicos en un ámbito específico. El personal de todos los niveles debe demostrar una notable perspicacia política y poseer conocimientos especializados en comunicación, además de tener en cuenta los procesos y protocolos del Gobierno. La oficina en el país aún no dispone de recursos humanos suficientes para poder participar en el debate sobre políticas, o en la formulación de estas, ni hay suficientes mecanismos o recursos institucionales disponibles que la respalden.
57. Los múltiples procesos de planificación y la carencia de sistemas institucionales de gestión de los conocimientos, que habrían permitido atraer las inversiones y las iniciativas necesarias para contribuir a las políticas y establecer relaciones estratégicas<sup>16</sup>, también limitaron la capacidad de la oficina en el país para llevar a cabo una reflexión basada en datos empíricos acerca de los efectos estratégicos o para participar en la coordinación intersectorial estratégica encaminada a alcanzar los ODS de alto nivel, lo cual a su vez limitó su visibilidad en el ámbito de las políticas.
58. Una necesidad concreta del próximo PEP será realizar los ajustes necesarios para participar eficazmente en el debate nacional sobre políticas, mantener la capacidad de responder con flexibilidad a las nuevas solicitudes y armonizar mejor los sistemas, calendarios y plazos del PMA con los del Gobierno.
59. El equipo de evaluación considera que hay grandes posibilidades de que las enseñanzas derivadas de la ejecución del PEP en Indonesia no solo sean de utilidad para la oficina del PMA en el país y el Gobierno de Indonesia sino que también sirvan para fundamentar los marcos institucionales de fortalecimiento de las capacidades, los sistemas administrativos y los enfoques estratégicos del Programa a nivel mundial, con el fin de incrementar al máximo su potencial para poner en práctica PEP centrados específicamente en el fortalecimiento de las capacidades en los países de ingreso mediano.

---

<sup>16</sup> Cabe destacar que se está elaborando un nuevo conjunto de indicadores institucionales de seguimiento para los PEP que centran su atención en el fortalecimiento de las capacidades nacionales; por consiguiente, esos indicadores no se utilizaron durante el período sometido a examen.

## Recomendaciones

60. La mayor parte de las recomendaciones hace referencia a reforzar los componentes del PEP centrado en el fortalecimiento de las capacidades nacionales de Indonesia relativos a la comunicación y al establecimiento de relaciones. Muchas de estas recomendaciones centran su atención en la gestión y el funcionamiento del PEP en sí, mientras que otras consideraciones se refieren a los procedimientos o estructuras institucionales y algunas de ellas son válidas, a nivel general, para el sistema de las Naciones Unidas en un país. Estos factores institucionales quedan fuera del alcance del mandato de la evaluación, pero se espera que puedan contribuir a las evaluaciones y el aprendizaje futuros.

N.º	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Nivel de prioridad	Calendario
1	<p><b>Orientaciones estratégicas:</b> En el marco del diseño del nuevo PEP, el PMA debería aprovechar los buenos resultados logrados y considerar la posibilidad de elaborar las orientaciones estratégicas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) seguir haciendo hincapié en el apoyo al VAM a través de la mejora de la plataforma VAMPIRE y del atlas de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad;</li> <li>ii) ampliar el alcance de las actividades de preparación y respuesta ante emergencias más allá de la logística y la cadena de suministro a esferas como la resiliencia de las aldeas, los comités de gestión de desastres, la programación relativa a la protección social en situaciones de emergencia y las evaluaciones de las situaciones de emergencia;</li> <li>iii) dar prioridad a un objetivo multisectorial centrado en la adaptación al cambio climático y la sequía de aparición lenta, el cual podría incluir pronósticos sobre la seguridad alimentaria, pronósticos sobre las personas desplazadas internamente (PDI), programas sociales para las PDI y programas sociales en situaciones de emergencia, y</li> <li>iv) estudiar, en colaboración con el Gobierno, modos posibles y adecuados de participar directamente en las esferas en que el PMA puede aprovechar sus ventajas comparativas de carácter técnico para ayudar al Gobierno.</li> </ul>	Estratégica	Oficina en el país, con el apoyo de la Sede (Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo [PRO], Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento [RAM], Dependencia de Programas relacionados con el Clima y la Reducción del Riesgo de Desastres [OSZIR], Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales [OSZI] y Dirección de Operaciones de Emergencia [EME]) y del Despacho Regional para Asia y el Pacífico	Alto	En un plazo de 12 meses

N.º	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Nivel de prioridad	Calendario
2	<p><b>Asociación/participación:</b> En el marco del diseño del nuevo PEP, el PMA debería llevar a cabo un análisis y un examen sistemáticos y pormenorizados de su red de relaciones con los ministerios y los organismos asociados, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) la identificación y la cartografía de los grupos de interés y de sus posiciones, aliados y representantes en los ministerios y los organismos seleccionados;</li> <li>ii) una evaluación de la calidad de los aspectos técnicos, operacionales y estratégicos de las relaciones establecidas;</li> <li>iii) un análisis de la red con objeto de detectar puntos de intersección y colaboración;</li> <li>iv) un análisis de las lagunas para detectar nuevos ministerios, organismos e intereses que aún no sean parte de las relaciones del PMA pero que deberían serlo, y</li> <li>v) un análisis pormenorizado de las lagunas en las políticas y las reformas que el Gobierno necesita para alcanzar el ODS 2.</li> </ul>	Estratégica	Oficina en el país, con el apoyo de la Sede (PRO y OSZI) y del Despacho Regional	Alto	En un plazo de 12 meses
3	<p><b>Intervención directa:</b> El PMA debería considerar la posibilidad de introducir nuevas modificaciones en la oficina y en el plano orgánico en lo que respecta a los recursos humanos, a fin de optimizar las posibilidades de contribuir a las políticas. A tal fin, entre otras cosas, debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) llevar a cabo un análisis pormenorizado de la capacidad interna de la oficina en el país con miras a identificar las competencias y aptitudes de que dispone el personal para desempeñar las funciones que serán necesarias para el nuevo PEP y crear, dentro de la oficina en el país, un puesto de asesor superior de comunicación de aportaciones a las políticas;</li> <li>ii) examinar los perfiles laborales de la plantilla basándose en el mandato institucional actual de fortalecimiento de las capacidades nacionales y garantizar que el personal que ocupe esos cargos tenga las aptitudes adecuadas para realizar aportaciones a las políticas y garantizar una comunicación perspicaz al respecto;</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo de la Sede (PRO, OSZI y la Dirección de Recursos Humanos) y del Despacho Regional	Alto	En un plazo de 18 meses

N.º	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Nivel de prioridad	Calendario
	<ul style="list-style-type: none"> <li>iii) readiestrar profesionalmente a todo el personal impartándole las competencias necesarias para establecer relaciones en el ámbito de las aportaciones a las políticas;</li> <li>iv) contratar y retener a un número cada vez mayor de expertos en comunicación y análisis en materia de políticas;</li> <li>v) crear grupos de aprendizaje horizontal entre homólogos sobre fortalecimiento de las capacidades nacionales;</li> <li>vi) establecer asociaciones con exponentes del mundo universitario muy competentes y respetados que ayuden al PMA a mejorar su posicionamiento para promover la formulación de políticas y su revisión, y</li> <li>vii) fortalecer la capacidad del Despacho Regional en lo que respecta al fortalecimiento de las capacidades nacionales y a la comunicación de aportaciones a las políticas mediante la selección de un especialista que preste apoyo a la programación y el análisis relacionados con el panorama legislativo nacional, las políticas y su aplicación o comunicación estratégica en los foros correspondientes.</li> </ul>				
4	<p><b>Acuerdos jurídicos:</b> El PMA debería celebrar consultas con las entidades gubernamentales pertinentes sobre la puesta en práctica de las enseñanzas extraídas del PEP que le sirvan para mejorar su colaboración con el Gobierno, en particular en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) estudiar oportunidades para firmar acuerdos técnicos con el Gobierno (ProDocs) a nivel del Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional, en especial con miras a realizar actividades multisectoriales;</li> <li>ii) establecer relaciones y suscribir acuerdos con el Ministerio del Interior para realizar todas las actividades, en particular incluir al Ministerio en los documentos de los proyectos que se firmen con el Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional para promover los efectos en cascada del plano nacional al plano subnacional, y</li> <li>iii) organizar un proceso de colaboración con el Gobierno para detectar las dificultades que plantea la sincronización de los planes de trabajo, así como los sistemas y procedimientos de presupuestación y dotación de recursos, de modo que pueda mejorarse la integración.</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo de la Sede (PRO y OSZI) y del Despacho Regional	Alto	En un plazo de 6-12 meses

N.º	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Nivel de prioridad	Calendario
5	<p><b>Procesos internos de presentación de informes y seguimiento y evaluación:</b> El PMA debería estudiar la posibilidad de introducir con carácter experimental ajustes en los sistemas e instrumentos de presentación de informes y seguimiento y evaluación, con miras a reflejar mejor los progresos realizados en el logro de los efectos estratégicos a largo plazo. Las etapas principales de este proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) examinar las plantillas existentes;</li> <li>ii) organizar consultas y debates con el personal del PMA, incluidos los anteriores responsables, con objeto de determinar las lagunas existentes en los informes actuales, las esferas a las que suelen asignarse los recursos de personal y la forma de alentar la adaptación a las nuevas necesidades y darles una respuesta flexible;</li> <li>iii) poner a prueba los indicadores relativos al fortalecimiento de la capacidad elaborados en la Sede recientemente, y</li> <li>iv) prever un ejercicio de revisión y modificación tras un año de aplicación experimental, tal vez mediante una evaluación descentralizada o en el marco de un proceso de revisión del PEP a medio plazo (el tercer año de un PEP quinquenal).</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país, en colaboración con el Despacho Regional y la Sede (PRO, RAM, OSZI y Dirección de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes [CPP])	Medio	En un plazo de 18 meses
6	<p><b>Capacidad de coordinación y convocatoria:</b> Basándose en las ventajas comparativas del PMA y con el apoyo del Despacho Regional, en la fase de diseño del próximo PEP la oficina en el país debería establecer mecanismos o tomar disposiciones para reforzar las funciones de convocatoria y coordinación que podría desempeñar el PMA, aprovechando los conocimientos y experiencia de este a nivel mundial para fundamentar las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) el aumento de la capacidad de convocatoria y participación en grupos de trabajo y módulos de acción agrupada, y</li> <li>ii) la creación de grupos de trabajo horizontales entre homólogos del PMA (recomendación 3 v) y la contratación y el mantenimiento de puestos de alto nivel (recomendación 3 i).</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo del Despacho Regional	Medio	En un plazo de 18 meses

N.º	Recomendación	Tipo	Dependencias responsables	Nivel de prioridad	Calendario
7	<p><b>Movilización de recursos:</b></p> <p>a) Dada la importancia de la financiación aportada por el Gobierno para las actividades del futuro PEP en el país, para fundamentar el próximo ciclo del PEP el PMA debería definir protocolos de orientación para obtener financiación pública para un PEP centrado en el fortalecimiento de las capacidades nacionales en el marco de una estrategia de movilización de recursos más amplia que incluya financiación tradicional y del sector privado.</p> <p>b) Para respaldar este enfoque y dar prioridad a la financiación pública, la Sede del PMA debería hacer un balance de las enseñanzas extraídas, consistente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) integrar un examen de las enseñanzas extraídas en varios países en lo relativo a la experiencia del PMA en materia de financiación pública, que incluya un análisis pormenorizado de las estructuras políticas, los marcos presupuestarios y los mecanismos de sincronización que podrían obstaculizar la ejecución;</li> <li>ii) convocar intercambios de puntos de vista entre homólogos destinados al personal del PMA perteneciente a oficinas en los países que se dediquen a actividades análogas de fortalecimiento de las capacidades, con fines de aprendizaje horizontal, y</li> <li>iii) convocar consultas con las partes interesadas gubernamentales de múltiples países, siempre que sea posible, para evaluar los desafíos y las oportunidades de este tipo de relación con el PMA.</li> </ul>	Operacional	Oficina en el país, con el apoyo de la Sede (PRO, OSZI, Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos [PPR] y CPP) y del Despacho Regional Sede (PPR, con el apoyo de PRO, OSZI y CPP)	Bajo	En un plazo de 12 meses

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

CPP	Dirección de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes
EME	Dirección de Operaciones de Emergencia
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OSZI	Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales
OSZIR	Dependencia de Programas relacionados con el Clima y la Reducción del Riesgo de Desastres
PDI	persona desplazada internamente
PEP	plan estratégico para el país
PP	programa en el país
PPR	Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos
PRO	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo
Progas	programa nacional de comidas escolares
RAM	Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
VAMPIRE	plataforma de análisis y seguimiento de la vulnerabilidad para los fenómenos regionales